

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

Urszula Gulan

Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych w Polsce

Praca doktorska

Promotor

dr hab. Beata Glinka, prof. UW

Katedra Teorii Organizacji WZ UW

Zakład Przedsiębiorczości i Innowacji Organizacyjnych

Czerwiec 2012

Spis treści

1. Wstęp	5
1.1. Uzasadnienie wyboru tematu i określenie problemu badawczego	5
1.2. Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy robocze	8
1.2.1. Cele poznawcze	8
1.2.2. Cele praktyczne	8
1.2.3. Pytania badawcze	9
1.3. Uzasadnienie wyboru metod badawczych	10
1.4. Struktura rozprawy	11
2. Metodologia przyjęta w rozprawie	13
2.1. Założenia epistemologiczne i ontologiczne	13
2.2. Metoda badawcza	16
2.2.1. Etnografia i teoria ugruntowana	16
2.2.2. Teoretyczne pobieranie próbek i nasycenie materiału badawczego	19
2.2.3. Rzetelność badań - triangulacja	19
2.2.4. Narzędzia badawcze	20
2.3. Opis przebiegu badań	22
3. Profesje i role społeczne w świetle teorii	25
3.1. Teorie profesji i procesów profesjonalizacji	25
3.1.1. Podejście esencjonalistyczne	26
3.1.2. Podejście strategiczne	30
3.1.3. Podsumowanie teorii profesji i procesów profesjonalizacji	34
3.2. Teorie ról społecznych	34
4. Kontekst prawny, międzynarodowy oraz wpływ socjalizmu na funkcjonowanie menedżerów sportowych	43
4.1. Analiza otoczenia prawnego podmiotów sportowych	43
4.2. Specyfika funkcjonowania w rzeczywistości socjalistycznej	45
4.3. Problemy współczesnego sportu (przegląd literatury angielskojęzycznej)	46
4.3.1. Specyfika funkcjonowania VSO	47
4.3.2. Korupcja w sporcie	49
4.3.3. Menedżerowie sportowi w literaturze zagranicznej	51
4.4. Wybrane wątki z teorii przedsiębiorczości	55

5. Profesja menedżera sportowego w Polsce - wyniki badań	61
5.1. Wprowadzenie	61
5.2. Analiza materiału pochodzącego z wywiadów oraz notatek terenowych .	62
5.2.1. Menedżer sportowy, działacz sportowy – definiowanie podstawowych pojęć	62
5.2.2. Menedżer sportowy – kto to jest i czy różni się od innych menedżerów?	86
5.2.3. Menedżer w związku sportowym	94
5.2.4. Menedżer w klubie sportowym	117
5.2.5. Niezależny menedżer sportowy	123
5.2.6. Kluczowe kompetencje do osiągnięcia sukcesu w branży	144
5.2.7. Kursy i certyfikaty państwowe na menedżerów sportowych . . .	151
5.2.8. Ścieżki karier menedżerów sportowych	158
5.2.9. Podsumowanie wyników analizy wywiadów i notatek terenowych	169
5.3. Analiza materiałów prasowych	171
5.3.1. Wstęp	171
5.3.2. Związki sportowe	171
5.3.3. Sylwetka modelowego działacza sportowego	175
5.3.4. Korupcja w sporcie	181
5.3.5. Sposoby obrony terytorium przez działaczy	183
5.3.6. Związki sportowe vs Ministerstwo Sportu i inni interesariusze . .	187
5.3.7. Sport to biznes	190
5.3.8. Podsumowanie analizy tekstów	197
5.4. Podsumowanie rozdziału empirycznego	198
6. Dyskusja wyników i wnioski końcowe	201
6.1. Procesy profesjonalizacji w poszczególnych grupach środowiska sportowego	201
6.2. „Fasada” menedżerów sportowych	206
6.3. Menedżer sportowy i przedsiębiorca – porównanie	208
6.4. Podsumowanie dyskusji wyników	210
7. Zakończenie	211
Bibliografia	213
Bibliografia artykułów prasowych	221

Rozdział 1

Wstęp

1.1. Uzasadnienie wyboru tematu i określenie problemu badawczego

Niniejsza rozprawa analizuje uwarunkowania rozwoju profesji menedżerów sportowych w Polsce. Temat ten uznałam za ciekawy i warty podjęcia z trzech głównych powodów. Po pierwsze sport jest ważnym obszarem życia gospodarczego i społecznego w całym zachodnim świecie. Po drugie w branży sportowej w Polsce zachodzą dynamiczne zmiany, w wyniku których wyłaniają się nowe role zawodowe oraz redefiniują stare. Obserwowanie tego procesu i uchwycenie uwarunkowań owych zmian wydaje mi się interesujące poznawczo. Po trzecie temat rozprawy mieści się w nurcie zarządzania sportem, który jest jednym z najszybciej rosnących obszarów badawczych na świecie. Brakuje jednak badań osadzonych w polskim kontekście, dlatego swoją pracą mogę w jakimś fragmencie zapełnić ową lukę. Poniżej rozwinę poszczególne wątki.

Znaczenie sportu w krajach zachodnich jest duże i będzie stale rosło. Wynika to zarówno z polityki krajów rozwiniętych, jak i rosnącej świadomości ludzi o walorach zdrowotnych i prospołecznych uprawiania sportu.

“Sport przyczynia się w oczywisty sposób do promocji zdrowia fizycznego i psychicznego oraz do kształtowania wartości takich jak dyscyplina i duch zespołowy, które przyczyniają się do integracji społecznej. Uprawianie sportu odgrywa zasadniczą rolę w zapobieganiu rozlicznym chorobom. Problemy zdrowotne bezpośrednio przekładają się na niski poziom aktywności obywateli. Uprawianie sportu zwiększa jakość życia i oczekiwaną długość życia Europejczyków, a także produktywność i konkurencyjność gospodarki europejskiej. EKES wzywa do propagowania aktywności sportowej i podjęcia przez UE działań w tej dziedzinie. (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 28.01.2012)”

Coraz powszechniejsza retoryka doceniania walorów sportu w budowaniu zdrowego społeczeństwa zwróciła uwagę na podmioty sportowe, które ten sport organizują. W krajach wysokorozwiniętych dostrzega się i szeroko opisuje konieczność podniesienia standardów zarządczych w organizacjach sportowych. Dotychczas poziom ten oceniany jest jako zbyt niski (por. Hoyer, 2007; Hoyer i Cuskelly, 2003b), co prowadzi do braku efektywności w wydatkowaniu pokaźnych środków często publicznych oraz niesatysfakcjonującego stopnia realizacji celów istotnych społecznie. Procesy profesjonalizacji kadry zarządczej w organizacjach sportowych mieszczą się w obszarze zainteresowań

badaczy i praktyków w wielu krajach. W Polsce sytuacja jest o tyle trudniejsza, że poza problemami, z którymi borykają się inni, branża nadal podlega dynamicznym zmianom związanym z dostosowywaniem się do warunków gospodarki rynkowej. Wprawdzie przemiana ustrojowa w naszym kraju nastąpiła ponad 20 lat temu, niemniej jednak, co wyraźnie pokazują wyniki moich badań, jest jeszcze bardzo silnie obciążona kulturowo i organizacyjnie poprzednim systemem. Poziom kompetencji zarządczych osób podejmujących decyzje w znacznej części organizacji sportowych jest niski, gdyż do niedawna zupełnie inne umiejętności były wskazywane jako kluczowe. Diametralnie zmieniło się otoczenie polityczno-gospodarcze, do czego muszą dostosować się podmioty sportowe, ale z różnych powodów robią to wolno. Zarówno rynek, jak i zewnętrzni interesariusze (przede wszystkim instytucje państwowe, ale też sponsorzy) starają się ukierunkować i przyspieszać profesjonalizację kadry zarządczej. Jest to jednak proces trudny, a jego tempo i ostateczny kształt uzależnione są od wielu czynników. Dlatego konieczne jest patrzenie na branżę w sposób systemowy, przy uwzględnieniu różnych kontekstów i kierunków wpływu. Odkrycie uwarunkowań procesów zmian jest w mojej ocenie niezwykle interesujące.

Sposób funkcjonowania branży sportowej jest dla postronnego obserwatora mało przejrzysty. Definicje ról i sieci zależności pomiędzy aktorami społecznymi tworzą niejasny system. Pojawiają się nowe podmioty, niektóre stare zmieniają formę prawną i sposoby funkcjonowania, inne trwają w tradycyjnym kształcie. Sytuacja dynamicznie się zmienia i jest zróżnicowana na różnych poziomach organizacyjnych oraz pomiędzy dyscyplinami. Chęć rzetelnego opisu oraz zrozumienia bieżącej sytuacji w branży stała się drugim bodźcem do rozpoczęcia badań właśnie w tym obszarze. Już sama etykieta menedżer sportowy, chociaż weszła do języka powszechnego i jest popularnie używana, nie jest jasna. Mimo, że nazwa ta funkcjonowała nawet w polskim prawodawstwie (np. w uchylonej w 2010 roku ustawie o Kulturze Fizycznej z dnia 18.01.1996) nie została zdefiniowana. Poznając choćby pobieżnie środowisko sportowe można zauważyć, że etykieta ta ma pozytywne zabarwienie – kojarzy się z nowoczesnością, profesjonalizmem i efektywnością. Ustalenie jednak co konkretnie robi menedżer sportowy, czym różni się od innych menedżerów, a przede wszystkim działaczy sportowych, jakie ma umiejętności, czy też jakie są typowe ścieżki kariery w tym zawodzie, okazuje się niezwykle trudne.

Systematyzując wątki, które wprowadziłam powyżej, zarysuję problem badawczy. Interesuje mnie odkrycie kim są menedżerowie sportowi w Polsce, czy tworzą profesję i jakie wykorzystują strategie profesjonalizacji oraz jak definiują i kształtują swoje role społeczne. Istotne będzie także zidentyfikowanie od czego zależy tempo i kierunek zmian w zawodzie menedżerów sportowych. Z problemem badawczym bezpośrednio korespondują cele poznawcze i praktyczne oraz pytania badawcze, które szczegółowo formułuję w kolejnym podrozdziale.

Patrząc przez pryzmat szerszego kontekstu naukowego, podjęcie badań właśnie w obszarze zarządzania sportem wydaje się dobrym wyborem. Na świecie jest to jeden z najszybciej rosnących obszarów badawczych i dydaktycznych. W krajach zachodnich, szczególnie anglosaskich, istnieje rozbudowana baza wiedzy na temat specyfiki zarządzania podmiotami sportowymi w różnych otoczeniach. Organizowanych jest wiele konferencji, publikowane są pisma, w których naukowcy ze świata dzielą się wynikami swoich badań (np. *European Sport Management Quarterly*, *Journal of Sport Management*, *Sport Management Review*, *Sociology of Sport Journal* i wiele innych). Badania często

dotowane są przez instytucje państwowe, które na ich podstawie tworzą strategie podnoszenia poziomu zarządzania w finansowanych przez siebie organizacjach sportowych. W samych Stanach Zjednoczonych już 317 uniwersytetów uczy na kierunku zarządzanie w sporcie na poziomie zarówno licencjackim jak i magisterskim oraz doktoranckim¹. Kierunki te cieszą się ogromnym zainteresowaniem ze strony studentów.

W Polsce jednak ten obszar badawczy i dydaktyczny jest jeszcze słabo zagospodarowany. Badań osadzonych w lokalnym kontekście jest niewiele, a te które są nie mają dedykowanego pisma, w którym byłyby publikowane, co znacznie utrudnia ich wyszukiwanie i wzajemne odnoszenie się do wyników. Luka w badaniach prawdopodobnie wynika z faktu, że uczelnie tradycyjnie podejmujące tematykę sportową, czyli AWF, nie koncentrują się na tematach związanych z zarządzaniem. Natomiast uczelnie zajmujące się zarządzaniem, nie rozpoznały jeszcze wagi i odmiennej specyfiki branży sportowej, a w konsekwencji nie wspierają i nie promują projektów badawczych w tym obszarze. Brakuje zarówno systematycznych badań, jak i dostatecznej liczby wyspecjalizowanej kadry naukowej, która mogłaby uczyć zarządzania sportem na poziomie akademickim².

Tymczasem samoistne zainteresowanie studentów tematyką sportową jest duże, co widać chociażby po rosnącej liczbie prac licencjackich i magisterskich osadzonych w branży sportowej, które powstają na znanym mi Wydziale Zarządzania UW. Prace te powstają dzięki otwartości promotorów, którzy godzą się prowadzić licencjatów i magistrantów poza własnym obszarem zainteresowań naukowych. Nie są oni jednak specjalistami w dziedzinie, stąd trudno im merytorycznie wesprzeć studentów wiedzą w zakresie na przykład specyfiki branży, czy kontekstu historyczno-prawno-organizacyjnego funkcjonowania podmiotów sportowych. Jest więc pilna potrzeba wykształcenia kadry dydaktyczno-naukowej w tym obszarze. Dlatego wszelkie badania realizowane w Polsce, które wpisują się w nurt zarządzania sportem, wydają się cenne.

Reasumując, podejmuję analizę uwarunkowań rozwoju profesji menedżerów sportowych w Polsce z trzech głównych powodów. Są to:

- Rosnące znaczenie gospodarcze i społeczne branży sportowej przede wszystkim w Polsce, ale też w kontekście europejskim i światowym.
- Powstawanie nowych i zmiana starych ról na sportowej mapie zawodowej w Polsce oraz powiązana z tym tendencja do profesjonalizacji zarządzania podmiotami sportowymi.
- Niedostatek badań empirycznych ogólnie w tematyce zarządzania sportem w polskim kontekście.

Powyższe powody, poza prywatnym zainteresowaniem sportem, skłoniły mnie do podjęcia badań empirycznych, których wyniki stanowią kluczową część niniejszej rozprawy.

¹źródło: <http://www.nassm.com/InfoAbout/SportMgmtPrograms>

²Niedobór kadry dydaktycznej wyspecjalizowanej w zarządzaniu sportem nie jest problemem tylko w Polsce, ale nawet na rynkach tak rozwiniętych jak Stany Zjednoczone. (patrz: Mahony, 2008, Chelladurai, 1992)

1.2. Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy robocze

Aby bardziej szczegółowo zarysować czytelnikowi tematykę mojej pracy, przedstawię cele badawcze oraz przyporządkowane do nich pytania badawcze i hipotezy robocze. Podrozdział ten powinien pozwolić na doprecyzowanie oczekiwań wobec dalszej treści rozprawy.

1.2.1. Cele poznawcze

Celem podejmowanych przeze mnie badań jest eksploracja i opis nowego obszaru badawczego, czyli tworzącej się profesji menedżerów sportowych w Polsce. Jak podaje Babbie (2008), cel taki przyjmuje się, kiedy tematyka jest zupełnie nowa. Jak wspominałam wcześniej, o ile mi wiadomo nie ma jeszcze polskich badań w tym obszarze. Moim celem jest więc z jednej strony zaspokojenie ciekawości i lepsze zrozumienie eksplorowanej roli, z drugiej sprawdzenie możliwości zaprojektowania szerszych badań oraz wypracowanie narzędzi, które mogłyby zostać w nich użyte. Tu szczególnie mam na myśli pewne uporządkowanie różnorodności ról i zadań poprzez zaproponowanie kategoryzacji i szczegółowy opis specyfiki poszczególnych grup menedżerów sportowych. Bez zaproponowania podstawowych kategorii i pojęć, bez generalnego zarysu tworzącej się profesji, w mojej ocenie trudno jest przeprowadzić bardziej szczegółowe badania.

Opisując obszar badawczy będę przede wszystkim koncentrowała się na uchwyceniu dynamiki i mechanizmów zmian zachodzących w obszarze zarządzania sportem. Jak wspominałam, branża ta szybko się rozwija, dlatego w opisie będę szczególnie zwracać uwagę na wyłaniające się wzorce ról. W tym przypadku nie możliwe jest abstrahowanie od szerszego kontekstu, w tym historycznego i jego wpływu na perspektywy i kierunki dalszych zmian. Innymi słowy interesuje mnie uchwycenie procesu tworzenia się nowej profesji.

Reasumując główne cele poznawcze to:

- szczegółowe opisanie zawodu menedżerów sportowych w Polsce;
- skategoryzowanie różnorodności ról profesjonalnych funkcjonujących w obszarze zarządzania sportem;
- uchwycenie uwarunkowań i dynamiki profesjonalizacji kadr zarządczych w Polsce przy uwzględnieniu szerszego kontekstu (zarówno historycznego jak i wpływu sytuacji branży sportowej w świecie).

1.2.2. Cele praktyczne

- Przybliżenie charakterystyki różnych ról menedżerów sportowych osobom potencjalnie zainteresowanym taką karierą zawodową oraz tym, którzy chcieliby zrozumieć specyfikę funkcjonowania branży sportowej od strony organizacyjnej.
- Ułatwienie procesu dydaktycznego kadr zarządczych dla sportu poprzez wzbogacenie bazy wiedzy.

1.2.3. Pytania badawcze

W dążeniu do powyższych celów kluczową rolę odgrywały pytania badawcze. Jak podaje Silvermann (2009) do głównych zadań pytań badawczych należy ukierunkowywanie projektu badawczego i utrzymywanie go w ryzach. Pytania badawcze, które sprzyjają pracy charakteryzują się trzema cechami:

- Zdolnością do udzielania odpowiedzi – możemy określić, jakiego rodzaju dane są niezbędne, aby udzielić odpowiedzi na pytania badawcze, i w jaki sposób pozyskamy materiał.
- Wzajemne powiązania – pytania są ze sobą powiązane w sposób, który niepozbawiony jest znaczenia.
- Wyraźne znaczenie – pytania są frapujące i wartościowe, co usprawiedliwia włożony w realizację projekt wysiłek. (Punch, 1998, za: Silvermann, 2009: 127)

Mając na uwadze wskazówki ułożyłam listę głównych pytań:

1. Kim jest menedżer sportowy w Polsce? Jakie są jego zadania, jakie pełni role, czym różni się od menedżerów z innych branż?
2. Jak menedżerowie sportowi definiują efektywność?
3. Jakie umiejętności / wykształcenie trzeba posiadać, aby móc być efektywnym menedżerem sportowym? (pojęcie efektywności w rozumieniu środowiska)
4. Jak można zostać menedżerem sportowym? Jakie są główne ścieżki kariery?
5. Jak kultura dyscypliny wpływa na zadania i role podejmowane przez poszczególnych menedżerów sportu?
6. Jak zróżnicowanie kulturowe poszczególnych dyscyplin sportowych wpływa na możliwości spójnego zarządzania sportem jako takim i na możliwość transferu wiedzy i kadry zarządczej pomiędzy dyscyplinami?
7. Jakie czynniki wpływają na rozwój profesji menedżera sportowego w Polsce?
8. Jaka jest przyszłość zawodu menedżera sportowego, a tym samym branży sportowej od strony organizacyjnej? Jakie czynniki wspierają, a jakie hamują prorynkowe zmiany w branży?

W trakcie badań wyłoniły się hipotezy robocze, które wypisałam poniżej. W nawiasach znajdują się odniesienia do korespondujących z nimi pytań badawczych.

- Menedżerowie sportowi to niejednorodna grupa z punktu widzenia zadań, ról i codziennych obowiązków. (1,2,3,4)
- Możliwe jest stworzenie kategoryzacji menedżerów sportowych, w ramach której poszczególne kategorie będą w określonych płaszczyznach homogeniczne. (1,2,3,4)
- Różnice w kulturach poszczególnych dyscyplin sportowych mają istotne znaczenie dla zróżnicowania zadań i ról menedżerów sportowych. (5,6)

- Zawód menedżera sportowego jest na etapie intensywnego kształtowania się i definiowania i możliwe jest uchwycenie mechanizmów tych zmian. (7,8)

Wybrana przeze mnie metodologia pozwoliła na uzyskanie wyczerpujących odpowiedzi na postawione pytania badawcze (o nasyceniu materiału badawczego napiszę w rozdziale metodologicznym), a także na zweryfikowanie hipotez roboczych.

1.3. Uzasadnienie wyboru metod badawczych

Do osiągnięcia postawionych celów badawczych naturalny był wybór metod jakościowych. Jak już wcześniej argumentowałam, definicja, role i zajęcia menedżerów sportowych właściwie nie są opisane. Trudno jest więc sformułować wartościowe hipotezy odnośnie tego obszaru, bo brakuje podstawowych pojęć i charakterystyk. Metody jakościowe zaś, w założeniu będące indukcyjnymi, pozwalają na stworzenie tzw. „gęstego opisu” (Geertz, 1973/2005). Jak pisze Kostera:

“Badania jakościowe polegają na naturalistycznym podejściu do badanych zjawisk w ich faktycznym kontekście. Naturalistyczne podejście oznacza tu, tak jak w literaturze pięknej, dążenie do wiernego opisu niezaburzonej obecnością badacza rzeczywistości, czyli przedstawienia kawałka „prawdziwego życia”. (Kostera, 2003: 25)”

Dzięki takiemu rzetelnemu opisowi empirycznemu, możliwe staje się pewne uporządkowanie obszaru badawczego, stworzenie siatki pojęciowej, dzięki której dalsze pogłębione badania przy użyciu innych metod, na przykład ilościowych, są bardziej uprawnione. Za Babbim dodam, że:

“Jako taki ten rodzaj obserwacji nadaje się szczególnie, choć nie wyłącznie, do tematów badawczych i studiów społecznych, które nie poddają się prostemu ujęciu ilościowemu. Badacze terenowi mogą rozpoznawać wiele niuansów w postawach i zachowaniach, które mogą umykać badaczom stosującym inne metody. (Babbie, 2008: 322)”

Dodatkowym argumentem przemawiającym za wyborem metod jakościowych w moim przypadku jest to, że metody ilościowe nie dają wglądu w procesy i ich dynamikę. W badaniach ilościowych o dynamice można wnioskować jedynie na podstawie zaobserwowanych zmian wartości, ale umyka właściwy bieżący opis mechanizmów oraz czynników zmian. Do uchwycenia mechanizmu bardziej adekwatne są badania jakościowe, których wynikiem jest gęsty opis zjawiska. Przy tej metodzie, uzasadnienia dla tempa i kierunku zmian nie są tworzone po fakcie, ale bazują na bieżących motywacjach i logice działania aktorów społecznych biorących udział w procesie. Możliwe zatem staje się wniknięcie w trudne inaczej do zbadania pokłady kulturowe systemów społecznych.

Badania nad kulturą są obszarem, w którym w przeciwieństwie do większości pozostałych zagadnień związanych z zarządzaniem, dominuje podejście symboliczno – interpretatywne.

“Właściwe interpretywizmowi symbolicznemu podejście subiektywistyczne polega na odkrywaniu tego, jak ludzie znajdujący się wewnątrz doświadczają i wyobrażają sobie swój świat, co wymaga zrozumienia znaczeń i interpretacji tych ludzi, a nie narzucania im znaczeń i interpretacji badacza. (Hatch, 2002: 206)”

W tym podejściu za najbardziej odpowiednie przyjmuje się więc stosowanie metod indukcyjnych. Ideą bowiem nie jest postawienie i zweryfikowanie hipotez, tylko odkrycie właściwości danej kultury bez wcześniejszych założeń i narzucania własnych znaczeń.

Dodam także, iż studia nad profesjami są wskazywane jako wzorcowe obszary, w których badania terenowe dobrze się sprawdzają (np. Babbie, 2008). Takich prac powstało już stosunkowo dużo, także w Polsce (patrz chociażby: Informatycy i organizacje - Postuła, 2009; Nowy profesjonalizm: Kultura profesjonalna informatyków - antropologia organizacji - Czarkowska, 2010, nie mówiąc już o monografii Kostery, 1996 - Postmodernizm w zarządzaniu, która opisuje role kierowników w przedsiębiorstwach komunistycznych – tematyka w pewnym sensie bardzo zbliżona do mojej). Za Babbim (2008) podam, że John i Lyn Loflandowie w *Analyzing Social Settings* (1995) wymieniają „role” rozumiane jako stanowiska zajmowane przez ludzi i związane z nimi zachowania i zawody, jako element życia społecznego wyjątkowo dobrze nadający się do badań terenowych. Mój wybór wpisuje się więc w ogólnowsiatowe trendy i wskazówki do eksplorowania tego typu tematów.

Podsumowując, wybór metod jakościowych do badania dynamiki kształtowania się profesji menedżerów sportowych w Polsce był naturalną konsekwencją postawionych celów poznawczych. Metodologia ta jest często wybierana także przez innych badaczy pracujących w analogicznych obszarach. Jednocześnie przyjęcie takiego podejścia do badania środowiska sportowego w Polsce jest zupełnie nowatorskie. Zgodnie z moją najlepszą wiedzą, jest niewiele prac wywodzących się z tradycji etnograficznych odnoszących się do polskiego środowiska sportowego³.

1.4. Struktura rozprawy

Niniejsza rozprawa składa się z 6 głównych rozdziałów i wstępu.

Rozdział drugi dotyczy metodologii. Charakteryzuję w nim przyjęte założenia ontologiczne i epistemologiczne, czego konsekwencją jest wybór paradygmatu interpretatywnego. Dalej uzasadniam wybór metod badawczych (badania inspirowane etnografią oraz Teorią Ugruntowaną) oraz je opisuję. Przedstawiam też główne narzędzia badawcze (wywiad otwarty i analiza tekstów) oraz wymieniam zastosowane metody triangulacji. W końcu przechodzę do opisu strategii i przebiegu moich badań.

Rozdział trzeci poświęcam zagadnieniom teoretycznym. Jako moją podstawową ramę wybrałam teorie profesji i teorie ról społecznych, dlatego kompleksowo przybliżam współczesny stan wiedzy w tych obszarach. Wybór teorii wynikał z ich użyteczności w odniesieniu do zebranego przeze mnie materiału badawczego. Zaznajomienie się ze zgromadzoną wiedzą pozwoliło mi na bardziej gruntowne zinterpretowanie danych i zrozumienie pewnych procesów w szerszym kontekście zachowań społecznych. Porównanie teorii z praktyką istotnie wzbogaciło moje wnioski z badań.

W rozdziale czwartym nakreślam kontekst funkcjonowania menedżerów sportowych. Część tę rozpoczynam od przedstawienia krótkiej analizy prawnej podmiotów sportowych. Spotykane w branży formy prawne, przede wszystkim stowarzyszenia sportowe, w znacznym stopniu determinują sposób działania tych podmiotów i wpływają na kulturę organizacyjną. Dlatego zanim przejdę do prezentowania praktycznych konsekwencji wybranych form prawnych, przedstawię ich formalne zasady działania. W drugim

³Te, które znam to prace magisterskie, które powstały na WZ UW

podrozdziale charakteryzuję specyfikę skutecznego funkcjonowania w rzeczywistości socjalistycznej, bo to właśnie w tym okresie nastąpił rozkwit struktury związkowej. Obciążenie części działaczy mentalnością poprzedniego systemu nadal istotnie kształtuje kulturę tych organizacji oraz wpływa na możliwości wdrażania zmian. W dalszej części rozdziału przybliżam główne wątki obecne w zagranicznych badaniach dotyczących sportu, które odnoszą się także do sytuacji branży w Polsce. Są to: problem korupcji w sporcie, wyzwania związane z niskim poziomem zarządzania w organizacjach sportowych opartych na wolontariacie (zwanych VSO - Voluntary Sport Organizations), strategii obrony przed profesjonalizacją wybranych grup menedżerów sportowych w świecie. Na koniec przedstawiam wybrane wątki z teorii przedsiębiorczości, mianowicie zagadnienie kompetencji przedsiębiorczych. Jak wykażę w części empirycznej, menedżerowie sportowi to grupa bardzo zróżnicowana. Generalizując jednak bardziej przypominają modelowych przedsiębiorców niż menedżerów.

Kluczowym dla pracy jest rozdział piąty, w którym przedstawiam zebrany materiał empiryczny. Rozdział składa się z dwóch części – pierwsza (główna) poświęcona jest wnioskowaniu na podstawie wywiadów antropologicznych oraz notatek terenowych; druga poświęcona jest krytycznej analizie kultury w tekstach prasowych dotyczących menedżerów sportowych oraz działaczy. W pierwszej części rozdziału, wychodząc od danych terenowych definiuję kluczowe pojęcia takie jak menedżer sportowy i działacz sportowy oraz nakreślam różnice pomiędzy nimi. Wprowadzam klasyfikację menedżerów sportowych, dzieląc ich na trzy grupy: menedżerów w związkach sportowych, w klubach oraz menedżerów niezależnych. Szczegółowo opisuję specyfikę pracy poszczególnych grup, na końcu zestawiając główne różnice w tabeli. Analizuję także kluczowe kompetencje menedżerów sportowych pozwalające na osiągnięcie sukcesu w branży oraz związane z nimi typowe ścieżki kariery. W części drugiej prezentuję analizę elektronicznych artykułów prasowych. Korzystając z krytycznej analizy kultury, staram się odkryć dominujące sposoby opisu głównych bohaterów (związków sportowych, działaczy, ministerstwa sportu, menedżerów sportowych), układ sił w branży i stosunek mediów do poszczególnych podmiotów. Analizę prasy podsumowuję metaforycznym obrazem.

W rozdziale szóstym przeprowadzam dyskusję wyników badań w świetle przytoczonych wcześniej teorii. Jest to uzupełnienie wniosków wypływających *stricte* z badań prezentowanych w poprzednim rozdziale. Sprawdzam, na ile w przypadku menedżerów sportowych można mówić o profesjonalizacji zawodu oraz jakie strategie stosują poszczególne kategorie menedżerów. Poszukuję także wyłaniających się wzorców ról i opisuję wybrane metody budowy występu (między innymi charakteryzuję „fasadę”). Menedżerów sportowych porównuję do modelowych przedsiębiorców i sprawdzam, na ile role te są do siebie podobne.

W ostatnim rozdziale podsumowuję całość rozprawy. Wskazuję na najbardziej wartościowe z mojego punktu widzenia fragmenty pracy, a także rozważam jej ograniczenia. Na koniec zaznaczam możliwe obszary do prowadzenia dalszych badań.

Rozdział 2

Metodologia przyjęta w rozprawie

Przyjęta metodologia badawcza ściśle związana jest z postawionymi przeze mnie celami. Do najważniejszych należy ustalenie kim jest menedżer sportowy w Polsce, na czym polega jego praca i w jaki sposób konstruuje swoją rolę społeczną. Przede wszystkim jednak chcę zbadać, czy w tej grupie przebiegają procesy profesjonalizacji, a jeśli tak, to od czego zależy ich kierunek i tempo. Poniżej uzasadnię, dlaczego wybrane przeze mnie metody i związane z nimi narzędzia pozwolą mi najlepiej osiągnąć założone cele.

2.1. Założenia epistemologiczne i ontologiczne

Zgodnie z nakazami etyki naukowej, rozpocznę od określenia przyjętego paradygmatu. W tym celu za użyteczne uznałam przywołanie podstawowych różnic pomiędzy perspektywami badawczymi, żeby na tym tle zaznaczyć moje poglądy ontologiczne i epistemologiczne. W bardzo przejrzysty i zrozumiały sposób o różnicach podejść badawczych w swojej książce napisała Hatch (2002), dlatego skorzystam z jej logiki wyvodu.

Zacznę od wyjaśnienia głównego podziału epistemologicznego¹, który w moim pojęciu określa kluczowe różnice pomiędzy badaczami organizacji. Podstawową linię podziału wyznacza postrzeganie rzeczywistości społecznej czyli to, czy istnieje ona obiektywnie, niezależnie od osoby badacza (obiektywiści), czy też nie (subiektywiści).

“Pogląd modernistyczny opiera się na przekonaniu o istnieniu obiektywnej, fizycznej rzeczywistości, a wobec tego każda perspektywa jest tylko innym punktem widzenia tej samej rzeczy (czy to będzie słoń, czy organizacja). Natomiast wielu zwolenników teorii symboliczno – interpretującej i postmodernistycznej głosi, że wiedzy nie można sprawdzać poprzez porównanie jej z prawdziwym światem, ponieważ prawdziwy świat jest konstrukcją złożoną z naszych doświadczeń, idei, konstatacji. [...] Oznacza to, iż rzeczywistość jest określona subiektywnie, wobec czego różne spojrzenia konstruują różne rzeczywistości. (Hatch, 2002: 24)”

Badacze różnią się więc w ocenie na poziomie elementarnych pojęć i teorii. Obiektywiści uważają, że organizacja i wszelkie jej reprezentacje są bytami zewnętrznymi i niezależnymi od badacza, a tym samym uznają za możliwe poznanie tych obiektywnych

¹Ontologia – zajmuje się tym, co podlega poznaniu (rodzajami istniejących rzeczy) Epistemologia – dział filozofii zajmujący się rozumieniem naszego poznawania świata. (Hatch, 2002)

bytów. Na tym gruncie powstają teorie modernistyczne, które dążą do nazwania wszelkich pojęć i zjawisk związanych z organizacjami i odkrycie stałych korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi.

Badacze przyjmujący odmienne założenia epistemologiczne (subiektywiści) patrzą na organizacje zupełnie inaczej.

“Obecnie coraz częściej można spotkać teoretyków organizacji, którzy uważają teorie społeczne za punkty widzenia rzeczywistości w równym stopniu kształtowanej przez nie, co i w nich reprezentowane. [...] Ta kolistość umieszcza nauki społeczne – takie jak teoria organizacji – poza tradycją nauk przyrodniczych. (Hatch, 2002: 24)”

Subiektywiści uznają, że nie jest możliwe obiektywne zbadanie rzeczywistości społecznej. Nawet w systematycznych badaniach naukowych nie da się zniwelować własnych filtrów percepcji czy uniknąć podejmowania indywidualnych wyborów. Na poziomie operacjonalizacji pojęć w naukach społecznych zawsze dochodzi do subiektywnych decyzji. Na przykład próbując zbudować jakąkolwiek teorię dotyczącą otoczenia organizacji, badacz musi najpierw zdecydować co jest, a co nie jest według niego otoczeniem. Jest to wyłącznie jego subiektywny wybór – otoczenie nie jest bytem stworzonym przez naturę i nie poddaje się ścisłemu definiowaniu tak jak to jest możliwe w przypadku zjawisk przyrodniczych (granice bytów naturalnych są obiektywne – wiadomo jakie są granice drzewa, czy żaby). Subiektywiści więc zarzucają teoretykom modernistycznym, że niedostatecznie podkreślają znaczenie własnych wyborów przy operacjonalizacji pojęć. W konsekwencji osobom które nie posiadają zaplecza metodologicznego może się wydawać (i patrząc przez pryzmat pracy ze studentami właśnie tak jest), że stworzone definicje są jedynymi możliwymi, jakby nie były skonstruowane przez jakiegoś badacza, tylko odkryte.² Posługując się w naszej dziedzinie definicjami, niezwykle istotna jest według mnie świadomość, że jest to punkt widzenia konkretnego człowieka (który oczywiście może być podzielany przez wielu innych). Jako badaczowi zdecydowanie bliższa jest mi perspektywa subiektywistyczna.

Poniżej prezentuję bardziej szczegółowy podział zaczerpnięty od Burrela i Morgana (1979), wyróżniający w podejściach badawczych cztery podstawowe paradygmaty. Paradygmat według wspomnianych autorów, to „zbiór podstawowych założeń ontologicznych i epistemologicznych, które leżą u podstaw działalności naukowej w danej dziedzinie, danym miejscu i czasie.” (Burrell, Morgan 1979, za: Kostera, 2003:15). Patrz: tabela 2.1

Jednym z kryteriów wyznaczających podział jest omówiony wcześniej obiektywizm/subiektywizm. Drugie związane jest z orientacją społeczną, którą w tym kontekście należy rozumieć jako założenie o możliwości, bądź jej braku, przeprowadzenia radykalnych zmian w rzeczywistości społecznej. Uważam się za przedstawiciela interpretatywizmu (czy zgodnie z nomenklaturą Hatch badacza symboliczno-interpretacyjnego), co oznacza, że nie uznaję za realną możliwości wprowadzenia radykalnych zmian, gdyż rzeczywistość społeczna jest na bieżąco konstruowana (i rekonstruowana) społecznie. Nie

²To być może tłumaczy, dlaczego większość studentów nie przywiązuje wagi do nazwisk twórców poszczególnych definicji i teorii w naukach o zarządzaniu, bo za ważniejszą uznają wiedzę o tym na czym polega dane zjawisko, a nie kto je odkrył. Tak jak ważniejsza jest wiedza o tym, że istnieje Ameryka, a nie, że odkrycie to przypisywane jest Kolumbowi. Z tą jednak różnicą, że Ameryka faktycznie obiektywnie istnieje, a zjawiska społeczne, według subiektywistów, nie. Dlatego nie mogą zostać odkryte, tylko co najwyżej przez kogoś opisane.

		Orientacja społeczna	
		Regulacja	Radykalna zmiana
Założenia dotyczące nauki	Obiektywizm	Funkcjonalizm	Radykalny strukturalizm
	Subiektywizm	Interpretatywizm	Radykalny humanizm

Tabela 2.1: Główne paradygmaty w naukach społecznych. Źródło: Burrell, Morgan (1979)

można więc moim zdaniem skutecznie odgórnie w nią ingerować – wszelkie zmiany są procesem.

Aby lepiej wytłumaczyć swoje stanowisko konieczne wydaje mi się zdefiniowanie pojęcia społecznej konstrukcji rzeczywistości (Berger, Luckmann, 1966). To ontologiczne założenie oznacza, że ludzki porządek społeczny wytwarzany jest w toku negocjacji interpersonalnych i niepisanych porozumień nawarstwiających się w toku historii i wspólnych doświadczeń. Inaczej mówiąc rzeczywistość społeczna nie istnieje niezależnie od społeczeństwa, bo to właśnie ono je na bieżąco konstruuje. Ta społecznie skonstruowana rzeczywistość to kultura, definiowana przez Czarniawską jako otoczka znaczeń. Według niej kultura jest:

“Otoczką przez nas stworzoną, w której żyjemy, i choć postrzegamy wiele spośród tego, co widzimy, jako nie przez nas stworzone, widzimy to zawsze pokryte przezroczystą powłoką naszej otoczki (Czarniawska, 1992, za: Kostera, 2007:10).”

Dzięki znajomości danej kultury możliwe jest rozpoznawanie i interpretacja symboli, a tym samym funkcjonowanie w jakiegokolwiek grupie ludzkiej. Konsekwencją założenia o społecznej konstrukcji rzeczywistości jest bezcelowość badania zjawisk społecznych (w moim przypadku profesji menedżerów sportowych) w oderwaniu od ludzi, którzy je tworzą.

Przeanalizujmy jakie skutki dla moich badań ma przyjęcie stanowiska konstruktywistycznego.

“Stanowisko konstruktywizmu społecznego wyraźnie zauważa, iż kategorie języka społecznego używane w celu poznawania organizacji (takie jak otoczenie, struktura, kultura) nie są prawdziwe, czy naturalne w jakimś obiektywnym znaczeniu. Odwrotnie, są one wytworem przekonań wyznawanych przez członków społeczeństwa. (Hatch, 2002: 57)”

Oznacza to, że prowadząc badania społeczne nie powinno się zakładać znaczeń pojęć używanych przez daną grupę, nawet jeśli z pozoru są one jasne. Należy raczej w toku badań terenowych ustalić, co dani przedstawiciele jakiejś grupy mają na myśli posługując się nimi. Zastosowanie takiego podejścia bardzo dobrze sprawdziło się w moich badaniach. Przytoczę jeden przykład. Ważną częścią prezentowanych w dalszej części dociekań empirycznych było ustalenie, co oznacza i w jakim kontekście używany jest termin menedżer sportowy. Odgórne przyjęcie, że menedżer sportowy to po prostu menedżer działający w otoczeniu sportowym, byłoby bardzo zubożającym uproszczeniem. Wprawdzie definicja menedżera jest dobrze znana (szczególnie, że poniższa praca powstaje na Wydziale Zarządzania) lecz jak się okazało, w praktyce sportowej bycie menedżerem nie oznacza tego samego, co w podręczniku zarządzania. W opisywanym środowisku nazwanie kogoś menedżerem to bardziej rodzaj komplementu, podkreślenie

profesjonalizmu i nowoczesnego podejścia, a nie termin, dzięki któremu można by wnioskować czym dana osoba się zajmuje. Etykieta *menedżer sportowy* niesie więc zupełnie inne znaczenie, niż można by oczekiwać mając nawet podstawową wiedzę teoretyczną o zarządzaniu. Szeroko opisuję ten wątek w rozdziale empirycznym. Na tym etapie chcę jednak podkreślić niezwykłą przydatność przyjęcia stanowiska konstruktywizmu społecznego w moich badaniach i w konsekwencji nie przyjmowania założeń *a priori*.

2.2. Metoda badawcza

Przejdę teraz do opisanego wybranych przeze mnie metod badawczych. W tej części czytelnik dowie się także w jaki sposób w praktyce prowadziłam badania i jakie podjęłam kroki, aby zapewnić wynikom rzetelność i wiarygodność.

2.2.1. Etnografia i teoria ugruntowana

Wybór metody badawczej jest naturalnym skutkiem wyboru paradygmatu. Skoro przyjąłam paradygmat interpretacyjny, to do zbadania rzeczywistości wykorzystałam najlepiej się do tego nadające metody jakościowe (inne argumenty przemawiające za tym wyborem zostały omówione we wstępie). Praca opiera się w szczególności na metodach zaczerpniętych z tradycji etnografii (Garfinkel, 2007; Kostera, 2005) oraz teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss, 2009/1967; Konecki, 2000, Charmaz, 2009).

Zgodnie z założeniem badań indukcyjnych, do których należy Teoria Ugruntowana, na początku nie stawiałam żadnych hipotez. Wiedza, którą posiadałam, pozwoliła mi jedynie na sprecyzowanie obszaru badawczego, sformułowanie pytań badawczych i na stworzenie wyjściowej listy pytań do wywiadów. Dopiero wnioski z zakończonych badań mogą w przyszłości stać się dobrym punktem wyjścia do postawienia hipotez i zweryfikowania ich w procesie dedukcji. O zaletach podejścia etnograficznego pisze Glinka:

“Główną różnicą (w zestawieniu z innymi metodami badań, czy to ilościowymi, czy też jakościowymi) jest to, że ta metoda badawcza nie jest w całości podporządkowana nadrzędnemu celowi – weryfikacji hipotez (sformułowanych na podstawie teorii przed rozpoczęciem badania), badanie w tym ujęciu powinno pozwolić na rozwinięcie listy hipotez. (Glinka, 2000)”

Ten brak konieczności podporządkowania procesu badawczego weryfikacji hipotez, sprzyja otwartości i gotowości do zweryfikowania początkowych założeń badawczych wraz z odkryciami z terenu.

Ważnym elementem badań etnograficznych jest nastawienie badacza na ciągłą problematyzację, posiadanie tzw. *anthropologic frame of mind* (Czarniawska, 2004). Nie wolno przyjmować niczego co się słyszy czy obserwuje za oczywiste. Należy kwestionować nawet, a może szczególnie, popularne etykiety, odkrywać ich prawdziwe znaczenie. Wychodząc poza utarte schematy myślowe, można odkryć więcej. Nastawienie na ciągłą problematyzację jest pochodną przyjęcia społecznej konstrukcji rzeczywistości. Skoro rzeczywistość (w przypadku mojej pracy np. role i zadania menedżerów społecznych) tworzy się w toku ustaleń wewnątrz środowiska, to będąc poza nim, nie można z góry zakładać, że się te realia rozumie. Należy przeprowadzić wnikliwe badania terenowe i pozostać otwartym na to, co się zobaczy, czy usłyszy.

„„Bycie na miejscu” to skuteczna technika uzyskiwania wglądu w naturę ludzkich spraw w całej bogatej złożoności.[...] Ten rodzaj całościowych pomiarów dostępnych badaczowi terenowemu dotyczy głębi znaczenia pojęć(...), które są ogólnie niedostępne sondażom i eksperymentom. (Babbie, 2008: 351)”

Dalej autor pisze:

„Wydaje się, że badania terenowe dostarczają mierników o większej trafności niż pomiary sondażowe i eksperymentalne, które są często krytykowane jako powierzchowne i w rzeczywistości nietrafne. (Babbie, 2008: 350)”

Dobrze przeprowadzonym badaniom jakościowym rzadko kiedy zarzuca się powierzchowność, gdyż dobry gęsty opis wyczerpuje różne aspekty danego tematu, nie pozostawia niedosytu.

Antropologiczne nastawienie, które starałam się utrzymywać podczas badań terenowych, zaskakiwało moich rozmówców i powodowało, że się przede mną otwierali. Godząc się na udział w badaniu, raczej spodziewali się próby klasyfikowania ich roli do jakiejś znanej kategorii; spotkania z osobą, która będzie oczekiwała odpowiedzi na ściśle sformułowane pytania, bez względu na ich adekwatność do sytuacji. Moi interlokutorzy dziwili się, że byłam faktycznie zainteresowana ich punktem widzenia, a w rozmowie starałam się rozwinąć/ zrozumieć pojęcia i zjawiska, które według nich były ciekawe. Uważam, że ten rodzaj nastawienia był kluczowy dla powodzenia badań. W tak dynamicznie zmieniającym się, specyficznym środowisku przyjmowanie jakichkolwiek wcześniejszych założeń nie umożliwiłoby poznania specyfiki zawodu menedżerów sportowych w Polsce.

Drugą ważną metodologią, z której czerpałam inspiracje prowadząc badania, jest Teoria Ugruntowana (Glaser i Strauss, 2009/1967; Konecki, 2000; Charmaz, 2009). Cytując klasyków:

„Metodologia teorii ugruntowanej polega na budowaniu teorii średniego zasięgu (teorii jakiegoś zjawiska, procesu, bądź ściśle wyodrębnionego obszaru rzeczowego) w oparciu o systematycznie zbierane dane empiryczne. (Glasser, Strauss, 2009:1)”

Jak wyjaśnia Konecki we wstępie do polskiego tłumaczenia książki cytowanych powyżej autorów:

„Propozycje teoretyczne nie są więc budowane metodą dedukcyjną na podstawie wcześniej przyjętych aksjomatów bądź założeń.[...] Teoria wyłania się w trakcie systematycznie prowadzonych badań terenowych z danych empirycznych, które bezpośrednio odnoszą się do obserwowanej rzeczywistości społecznej. (Konecki w: Glasser, Strauss, 2009: XII)”

Teoria lokalna pojawia się w oparciu o analizę wzorców i kategorii wyłaniających się z badania. Poprzez systematyczne porządkowanie materiału w ściśle określony sposób, badacz przechodzi na kolejne etapy abstrahowania, co w końcu pozwala mu na wyciągnięcie bardziej ogólnych wniosków.

W metodzie tej, jak w każdej, bardzo duży nacisk kładzie się na procedury badawcze. Zgodnie z tą koncepcją badania przebiegają w trzech fazach: zbierania danych, kodowania i tworzenia teorii. Jest to metoda iteracyjna, o czym piszą Hensel i Glinka (2012):

“Trzeba jednakże podkreślić, że w omawianej metodzie zakłada się przeplatanie wymienionych wyżej działań. Oznacza to, że już na etapie zbierania danych można i trzeba identyfikować istotne kody i idee, a z kolei na etapie kodowania i identyfikacji pomysłów może okazać się konieczne zebranie kolejnych danych. (Hensel i Glinka, 2012)”

Kodowanie materiału przeplata się więc z jego zbieraniem i z wyłanianiem się teorii. Powstawanie teorii z danych terenowych jest procesem długotrwałym i twórczym. W toku analizowania zebranego materiału wielokrotnie modyfikuje się i doprecyzowuje wcześniejsze koncepcje. Pracę kończy się w momencie, w którym ważne wątki w logiczny sposób się ze sobą łączą, wyłaniają się mechanizmy i uwarunkowania zmian. O moim procesie budowania teorii więcej napiszę w podrozdziale o strategii prowadzenia badań.

Warto za Koneckim zaznaczyć, że:

“Teoria rozwija się nie tylko na podstawie badań, ale także na fundamencie osobistych doświadczeń, o czym przypominał już Florian Znaniecki. (Konecki w: Glasser, Strauss, 2009: XV)”

Ponieważ sympatyzuję z subiektywistami i konstruktywistami, za konieczne uważam chociaż skrótowe opisanie źródła moich doświadczeń ze sportem. Ten osobisty wątek pojawia się wyłącznie w wyniku chęci zachowania uczciwości badawczej. Mój brat przez 15 lat wyczynowo trenował jedną z dyscyplin. W tym czasie wielokrotnie towarzyszyłam mu w turniejach i podczas treningów. Od wewnątrz poznałam zarówno trudy życia wyczynowego sportowca, jak i środowisko (zawodników, trenerów, działaczy) oraz sposoby zorganizowania podmiotów sportowych, szczególnie związków i klubów. Po studiach zarządzania postanowiłam pójść na kurs na menedżera sportowego i uzyskać państwowy certyfikat, po czym spróbować związać swoje życie zawodowe z branżą. Najważniejszym efektem kursu było odkrycie, że polski sport jest w obecnym momencie swoistą hybrydą starych, jeszcze postpeerelowskich praktyk z nowymi wynikającymi z konieczności sprostanienia wymogom współczesnej gospodarki. Nowy porządek nie jest jeszcze ustalony i w branży pojawiają się nowe możliwości działania, które są na razie słabo wykorzystane. Samo pojęcie menedżera sportowego jest mgliste. Zaobserwowana sytuacja zainspirowała mnie do podjęcia badań. Rodzinne powiązania ze sportem bardzo ułatwiły mi ich prowadzenie. Przydatna okazała się łatwość nawiązywania kontaktów i znajomości branżowego języka. Bycie kimś „z wewnątrz” było istotne, bo środowisko sportowe jest raczej zamknięte i nieufne. W niektórych dyscyplinach (na przykład w piłce nożnej) ludzie z założenia sceptycznie podchodzą do słowa wywiad i są niezwykle uważni na to co mówią. Dzięki osobistym doświadczeniom ze sportem i prywatnym kontaktom było mi łatwiej przełamać te bariery. Z drugiej strony zaskoczyło mnie jak wiele drzwi otwarła przede mną afiliacja Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Odnosiłam wrażenie, że w świecie sportu zainteresowanie ze strony badacza z cenionej w Polsce uczelni jest rodzajem pochlebstwa. Te dwa czynniki bardzo pozytywnie wpłynęły na znajdowanie rozmówców. Powyższe informacje wydają mi się wystarczająco nakreślać kontekst osobisty przeprowadzonych badań.

2.2.2. Teoretyczne pobieranie próbek i nasycenie materiału badawczego

W teorii ugruntowanej należy tak dobierać próbę badawczą, aby na jej podstawie możliwe było rozwinięcie teorii w jak najlepszy sposób wyjaśniającej logikę opisywanych zjawisk.

“Badacz wybiera dowolną grupę, która pomoże generować w najpełniejszym zakresie tak wiele właściwości kategorii ile jest możliwe, i która pomoże odnieść kategorie do siebie i do ich własności. (Glasser, Strauss, 2009: 48)”

Nie ma więc ściśle określonych sposobów doboru próby, tak jak jest to w przypadku badań ilościowych.

“Należy wybrać taką technikę zbierania, którą najlepiej można zdobyć pożądane informacje, zakładając, że warunki pozwalają na jej użycie. (Ibidem, 2009: 56)”

W wyszukiwaniu potencjalnych osób, z którymi można przeprowadzić wywiad antropologiczny, czy „być ich cieniem”, dopuszczalne są różne techniki. Na początku można wykorzystać własną sieć kontaktów czy przypadkowy namiar, kolejnych rozmówców wyszukiwać metodą na przykład „kuli śniegowej”. Interlokutorów prosi się o wskazanie innych osób, z którymi w ich ocenie warto byłoby przeprowadzić wywiad. Taki sposób dobierania rozmówców bazuje na założeniu, że osoby ze środowiska lepiej niż badacz, który przychodzi z zewnątrz, rozpoznają osoby, których wiedza i opinie mogą być przydatne i wartościowe z punktu widzenia zrozumienia badanego obszaru. Wynika to z omawianego pojęcia społecznej konstrukcji rzeczywistości.

Badacz stara się dotrzeć do sedna interesującego go zjawiska, w związku z czym tak długo poszukuje nowych danych, aż nabierze pewności, że budując teorię uwzględnił wszystkie aspekty sprawy. W nomenklaturze teorii ugruntowanej mówi się o nasyceniu materiału badawczego.

“Nasycenie oznacza, że nie są odnajdywane żadne dodatkowe dane, poprzez które socjolog może rozwinąć własność kategorii. Widząc raz za razem podobne przykłady, badacz staje się empirycznie przeświadczony, że kategoria jest nasyciona. [...] Kryterium określenia nasycenia jest więc kombinacją empirycznych granic w danych, integracji i „gęstości” teorii oraz wrażliwości teoretycznej analityka. (Ibidem, 2009: 53)”

Przeprowadzone przez mnie badania spełniają wymóg nasycenia. Kolejne wywiady (wywiad antropologiczny był głównym narzędziem badawczym) wносиły coraz mniej nowych spostrzeżeń i informacji. Ostatnie rozmowy nie zmieniły już generalnych wniosków z badania, choć oczywiście były wartościowe, bo dostarczyły nowych argumentów i ciekawych opowieści, które będą mogły zacytować.

2.2.3. Rzetelność badań - triangulacja

Głównym wyzwaniem w prowadzeniu badań jakościowych jest zachowanie rzetelności i wiarygodności. Trudność stanowi przede wszystkim osoba badacza, a konkretniej rzecz biorąc, to że pomiary są filtrowane przez osobiste doświadczenia i poglądy.

Wprawdzie, jak argumentowałam wcześniej, przyjmując subiektywistyczne poznawanie świata, wszelkie badania i wnioskowanie w naukach społecznych jest w ten sposób obciążone. Jednak moderniści, wierzący w możliwość poznania obiektywnej rzeczywistości, są zwalniani z konieczności triangulacji. W badaniach jakościowych proces ten jest bardzo istotny.

Triangulacja to, jak tłumaczy Kostera (2003), proces urzeczelniania badań. Triangulacja czyni materiał badawczy bardziej wielostronnym, a więc lepiej przystosowanym do wnioskowania indukcyjnego. Wyróżnia się cztery podstawowe sposoby triangulacji:

- triangulacja danych – analiza danych z różnych źródeł;
- triangulacja badacza – włączenie do procesu badawczego większej ilości osób, w tym kontrolerów wniosków;
- triangulacja teoretyczna – użycie większej ilości perspektyw teoretycznych do interpretacji danych;
- triangulacja metod – wykorzystanie wielu metod zbierania danych. (Konecki, 2000)

W mojej pracy triangulacja badacza polegała na częstych konsultacjach z moją promotorką dr hab. Beatą Glinką, prof. UW, a także z innymi osobami, którym przedstawiłam wstępne wnioski. Dzięki temu do pewnego stopnia zniwelowane zostały moje osobiste filtry percepcji. Podczas konsultacji i seminariów badawczych zadawano mi dodatkowe pytania oraz zwracano moją uwagę na powiązania pomiędzy danymi, których sama nie zauważyłam. Konsultacje te w ważny sposób wpływały na budowane teorie i ukierunkowywały moją pracę. Poza moją promotorką, szczególnie za sugestie dziękuję badaczom z Polski i Wielkiej Brytanii.

W swojej pracy zastosowałam także triangulację metod. Głównym używanym przez mnie narzędziem badawczym był wywiad otwarty, ale w pewnych obszarach korzystałam też z analizy tekstów. Wnioski z analizy tekstów uzupełniły i wsparły ważne kategorie pochodzące z wywiadów.

Wygenerowane przeze mnie lokalne teorie i wnioski porównywałam z funkcjonującymi teoriami naukowymi. W szczególności skorzystałam z teorii profesji, teorii ról społecznych, a także z elementów teorii przedsiębiorczości. Wyniki osadziłam w szerszym kontekście zarówno historycznym (tu przydatne były artykuły z branży opisujące charakterystykę funkcjonowania w PRL) jak i w realiach światowego sportu. Wnikliwy przegląd teoretyczny pozwolił mi na bardziej dogłębne przeanalizowanie materiału badawczego, poprzez ich usytuowanie w ogólniejszym systemie zachowań społecznych. Szczegółowe omówienie zaplecza teoretycznego znajduje się w oddzielnym rozdziale.

Wszystkie powyższe techniki triangulacyjne przyczyniły się do rzetelności prezentowanych w dalszej części wyników. Przede wszystkim jednak merytorycznie wzbogacają moją pracę.

2.2.4. Narzędzia badawcze

Jako podstawowe narzędzie badawcze przyjąłam wywiad otwarty, zwany też niestrukturalizowanym, jakościowym, swobodnym bądź też pogłębionym wywiadem etnograficznym. Jego podstawową cechą jest brak sztywnej struktury.

“Przed przystąpieniem do wywiadu badacz przygotowuje listę poszukiwanych informacji, ponieważ z jakiś powodów są one dla niego ważne ze względu na badany problem. Jednak w trakcie wywiadu musi być otwarty na nowe wyłaniające się okoliczności oraz informacje. (Konecki, 2000:169)”

Przygotowane pytania traktuje więc bardziej jako sposób na ukierunkowanie rozmowy niż kwestionariusz, który należy uzupełnić. W założeniu badacz pozwala mówić rozmówcy o tym, co według niego jest najważniejsze, nawet kiedy jest to dygresja luźno związana z tematem. Dzięki temu z terenu można uzyskać to, co jest naprawdę interesujące i kluczowe dla danego zjawiska według aktorów społecznych, a nie to, co założył sobie a priori badacz.

“Ewolucyjność wywiadu jakościowego oznacza, że pytania są modyfikowane w toku przedsięwzięcia badawczego. (Rubbin H. i R., 1997, cytowani w: Babbie, 2008:342)”

Inaczej mówiąc dodaje się te, które w sposób naturalny nasuwają się w czasie wywiadu, rezygnując z tych, które nie wydają się ciekawe czy istotne w przypadku konkretnego rozmówcy.

“Przeprowadzając wywiad swobodny, ze względu na elastyczność jego reguł, mamy możliwość powrotu do oryginalnego znaczenia słowa „wywiad”, to jest do rozmowy, która łączy dwie strony, a nie tworzy przewagi interakcyjnej i społecznej jednej z nich. Ustanowienie bliższego kontaktu i wzajemnego zaufania, poczucie empatii u badacza pozwalają zdeformalizować sytuację wywiadu i uczynić ją mniej sztuczną, a bardziej zbliżoną do naturalnej sytuacji rozmowy. Rozmowy, która odbywa się w naturalnym kontekście potocznego życia i pracy osób objętych naszym badaniem. (Konecki, 2000:179)”

Prowadzenie badań poprzez wywiady otwarte wyjątkowo dobrze sprawdziło się w eksplorowanym przeze mnie obszarze. Po pierwsze uważam, że taka forma zaskakiwała interlokutorów, co w efekcie pomagało im się otworzyć, a mi dotrzeć do naprawdę interesujących informacji. Jak już pisałam, środowisko sportowe należy raczej do nieufnych. Poza tym często charakterystyczna jest u jego reprezentantów chęć weryfikacji wiedzy z zakresu sportu u rozmówcy, w celu zdemaskowania laików, szczególnie w kontakcie z kobietami. Przyjmując postawę zainteresowanego słuchacza, nie poddawałam się tej weryfikacji; wychodziłam poza zwyczajowy konfrontacyjny schemat rozmowy. Deklarując na wstępie, że nie wiem na czym polega zarządzanie sportem w Polsce, ani praca menedżera sportowego, ale bardzo chciałam się tego dowiedzieć, zyskiwałam sympatię, a w efekcie prawdziwe opinie i ciekawe anegdoty.

Drugim, uzupełniającym narzędziem badawczym, które zastosowałam była analiza tekstów, a konkretnie artykułów prasowych na temat działaczy i menedżerów sportowych. W literaturze metodologicznej (np. Kostera, 2003) opisanych jest wiele sposobów podejścia do tekstów. Zdecydowałam się na krytyczną analizę kultury, gdyż metoda ta jest zazwyczaj wybierana do produktów mass mediów. Założeniem leżącym u jej podstaw jest to, że masowe media odgrywają ważną rolę w tworzeniu i interpretowaniu znaczeń symboli kulturowych. Teoretycy różnią się w ocenie na ile wpływ ten jest bezpośredni, a na ile przekazy podlegają dalszej interpretacji w oparciu o indywidualne założenia, wartości, wiedzę i doświadczenia.

“Pratkanis i Aronson (2004) podkreślają, że media wywierają na odbiorców subtelny wpływ; mogą nie mówić nam, co mamy myśleć, ale mówią o czym mamy myśleć i w jaki sposób. (Glinka, 2008:121)”

Wybierając i świadomie w określony sposób montując informacje, media zwracają naszą uwagę na konkretne tematy i ich określone aspekty.

Warto zdawać sobie sprawę, że obraz świata prezentowany w mediach to nie jest rzeczywistość, tylko jej interpretacja.

“Z wyjątkiem telewizyjnych i radiowych przekazów na żywo, docierają do nas informacje pocięte, zmontowane, zintegrowane i skomentowane - w żadnym sposób nie są więc wiernym odbiciem ”obiektywnej rzeczywistości”. (Tamże:121)”

Poprzez formę i treść przekazów media znacząco kształtują rzeczywistość społeczną – są bez wątpienia silnymi aktorami społecznymi. Niepokojące jest to, że ludzie często nie biorą tego pod uwagę.

“Reeves i Nass (2000:17) wskazują, że ludzie mają skłonność do utożsamiania mediów z rzeczywistością. (Glinka, 2008:121)”

W takiej sytuacji rolą badacza jest analizowanie dostępnych tekstów i poszukiwanie w nich ukrytych treści ideologicznych oraz nazywanie tych treści (Kostera, 2003). Jak wskazują Denzin i Lincoln (2010), teksty są nie tylko nośnikami ideologii, ale także arenami politycznych negocjacji. Odkrycie tych nie wprost komunikowanych treści i powiązanie ich z szerszym kontekstem jest zadaniem badacza.

Procedura analizowania materiału badawczego (w moim przypadku artykułów ze stron www) może być różna. Zdecydowałam się na zastosowanie podejścia podobnego do sposobu interpretowania danych w Teorii Ugruntowanej. Po wyselekcjonowaniu artykułów dotyczących interesującej mnie tematyki, starałam się wyodrębnić najczęściej powtarzające się tematy. Tworzyłam z nich kategorie, które wypełniałam kolejnymi cytatami. Te zgrupowane fragmenty tekstów odnoszących się do tych samych bohaterów i zjawisk pozwoliły mi na dostrzeżenie charakterystycznych sposobów opisu, przeważającą retorykę i powtarzane stereotypy. To umożliwiło mi odtworzenie układu sił pomiędzy głównymi bohaterami i ich interesariuszami.

“Staram się wynotowywać główne idee analizowanych tekstów i w którymś momencie zaczynam zauważać powtarzające się tematy, charakterystyczne sposoby opisu i tak dalej. [...] Co ważniejsze, analiza tekstu nie kończy się w momencie odkrycia ukrytej opowieści: ta musi zostać złożona z rozproszonych fragmentów, muszą zostać odnalezione detale, a jej obecność w tekstach źródłowych udokumentowana. (Kociatkiewicz w: Kostera, 2007:173)”

Ostatecznym efektem krytycznej analizy tekstów jest stworzenie gęstego opisu etnograficznego. W zależności od tego, co w danym temacie jest ciekawe, opis ten może zawierać charakterystykę głównych bohaterów wraz z dominującym sposobem ich opisu, wyłaniający się układ sił, sposoby opisu lub inne elementy.

2.3. Opis przebiegu badań

Na przeprowadzone badania składają się dwa elementy, które wzajemnie się uzupełniają. Kluczowy jest materiał uzyskany z wywiadów pogłębionych, ale druga część,

czyli analiza materiałów prasowych także doprowadziła do ciekawych wniosków, gdyż naświetliła wybrane wątki z innej perspektywy.

Wywiady antropologiczne prowadziłam w trzech fazach, od końca 2009 do lutego 2011, czyli 15 miesięcy. W tym czasie zmieniał i doprecyzowywał się mój obszar badawczy. O szczegółach tego procesu szczegółowo pisałam w konspekcie niniejszej pracy, tu jedynie zamieszczam syntetyczne podsumowanie. Zanim rozpoczęłam właściwe badania przeprowadziłam pilotaż, który przybrał formę obserwacji oraz nieformalnych rozmów z przedstawicielami środowiska sportowego. Faza ta umożliwiła mi stowrzenie pierwszej listy pytań badawczych i wątków wartych pogłębienia. W badaniu głównym przeprowadziłam łącznie wywiady otwarte z 17 różnie rozumianymi menedżerami sportowymi. Rozmowy trwały od 40 do 90 minut i były nagrywane. Łącznie spędziłam na nich około 16h. Spisywanie 10 minut rozmowy zajmowało mi średnio godzinę, co daje około 160h. W wyniku transkrypcji uzyskałam 178 stron materiału badawczego, który poddałam szczegółowej analizie. Zgodnie z metodą Teorii Ugruntowanej na bieżąco sporządzałam także notatki terenowe oraz obserwowałam.

Wyszukując rozmówców posługiwałam się opisaną wcześniej metodą "kuli śnieżnej". Część kontaktów pochodziła z moich prywatnych zasobów, a dalej osoby te polecały mi innych, z którymi w ich ocenie warto było przeprowadzić wywiad. Przyjęta metoda bardzo dobrze sprawdziła się w środowisku sportowym. Jest ono dosyć rozproszone, a niektóre ważne grupy (na przykład związki sportowe) nieufnie podchodzą do wywiadów i jakichkolwiek prób ustalenia, czym właściwie się zajmują. Poza tym osoby ze środowiska sportowego lepiej niż ja potrafiły zidentyfikować przedstawicieli, których doświadczenia i wiedza mogłyby wzbogacić moje badania. Ponieważ kontakty pochodziły z kilku niepowiązanych wprost sieci społecznych, nie było zagrożenia, że zebrane poglądy będą charakterystyczne tylko dla jednej grupy. Wśród rozmówców byli zarówno przedstawiciele związków sportowych, jak i klubów oraz niezależni przedsiębiorcy działający w branży. 15 z 17 osób to mężczyźni. Interlokutorzy związani byli z wieloma dyscyplinami sportowymi takimi jak: piłka nożna, siatkówka, piłka ręczna, tenis, golf, żeglarstwo, windsurfing, kolarstwo, łucznictwo i łyżwiarstwo figurowe. Część osób pracowała także w innych dyscyplinach więc miała szerszą wiedzę, a także możliwości porównywania pomiędzy pracą w różnych sportach, co okazało się istotne patrząc przez pryzmat różnic międzykulturowych pomiędzy dyscyplinami.

Interpretując wyniki trzymałam się zaleceń sformułowanych w ramach teorii ugruntowanej. Badania miały charakter iteracyjny, czyli w trakcie obróbki danych i formułowania teorii, uzupełniałam i pogłębiałam informacje. Wywiady spisywałam, po czym starałam się odnaleźć w nich powtarzające się wątki. Z tych tworzyłam kategorie, których początkowo było stosunkowo dużo, ale z czasem udawało mi się łączyć pomniejsze grupy w większe wątki. Najpierw nazwy kategorii pochodziły z terenu. Później w miarę analizowania materiału, część kategorii z terenu zastąpiłam swoimi, bardziej użytecznymi z punktu widzenia opisu. Z przeanalizowanego materiału badawczego, wyłoniła się i wielokrotnie weryfikowała teoria na temat procesu kształtowania się profesji menedżerów sportowych w Polsce.

Po otwarciu przewodu doktorskiego, wzbogaciłam badania o dodatkowy materiał. Przeprowadziłam analizę artykułów prasowych odnoszących się do menedżerów sportowych i działaczy. Publikacje pochodziły głównie z okresu 2008-2012, choć do puli włączyłam też kilka starszych tekstów (od 2006 roku). Pracowałam na internetowych wersjach pism, przyjmując kryteria dostępności i adekwatności tematycznej jako naj-

ważniejsze. Po wstępnej selekcji do szczegółowej analizy wybrałam 56 artykułów, zajmujących 81 stron znormalizowanego tekstu³. Artykuły pochodziły z kilku głównych źródeł. Po pierwsze ze strony Przeglądu Sportowego (wyszukiwarka wskazuje artykuły o tematyce sportowej nie tylko z samej gazety, ale także z wielu innych mniejszych źródeł), ze strony gazeta.pl (głównie z wydań regionalnych), sport.pl; sportfan.pl; drugastronamedalu.salon24.pl, weszło.com i zczuba.pl. Biorąc pod uwagę, że wyszukiwarka Przeglądu Sportowego, ale także Gazety.pl zbiera artykuły z całego internetu, można uznać, że wybór tytułów prasowych jest pełny.

Taki sposób dobór próby badawczej jest uzasadniony metodologicznie. Uwzględniając cel krytycznej analizy kultury, czyli odkrycie sposobu w jaki media kształtują rzeczywistość społeczną w obszarze zarządzania sportem, analizowanie tego, co jest najłatwiej dostępne dla odbiorcy masowego uważam za celowe. Zakładam, że im łatwiej dostępny jest materiał tym częściej jest czytany, a tym samym w większym stopniu oddziałuje na czytelników. Za szczególnie istotne uznałam te artykuły, które publikowane były w mediach ogólnych. Zakładam, że były czytane nie tylko przez fanów sportu, ale wszystkich zainteresowanych sytuacją w kraju. Osoby, które nie mają szczegółowej wiedzy w danym obszarze (np. w sporcie) są nawet bardziej podatne na przekazy medialne. Tacy czytelnicy nie są w stanie, a często nie chcą zweryfikować obiektywności przekazu, bazując na zaufaniu do danego tytułu czy konkretnego redaktora. Są więc bardziej skłonni na przyjmowanie prezentowanej rzeczywistości jako obiektywnej, a przeczytane wnioski niemal bezkrytycznie przyjmują jako swoje.

Praktycznie do momentu zakończenia pisania rozprawy analiza materiału empirycznego stale się wzbogacała, wraz z każdą kolejną książką i artykułem, który przeczytałam, a który mogłam w sposób wartościowy odnieść do moich badań. Dotyczy to oczywiście wątków pobocznych, ale samo zjawisko pokazuje, jak bogate w inspiracje są dane jakościowe. Trzymając się przyjętego obszaru badawczego i sformułowanego tematu pracy, w końcu zakończyłam zbieranie i interpretację danych, aby móc ukończyć poniższą rozprawę.

³ Arial; 12p; interlinia 1,5p

Rozdział 3

Profesje i role społeczne w świetle teorii

Jako podstawowe ramy dla mojej rozprawy przyjąłem dwie powiązane ze sobą grupy teorii: profesji i procesów profesjonalizacji oraz ról społecznych. Poszukiwanie inspiracji właśnie w tych obszarach było naturalne, zważając na temat który wybrałem. Jako, że celem badań było szczegółowe opisanie roli menedżerów sportowych oraz zidentyfikowanie procesów profesjonalizacji w tej grupie, wszelka dotychczas wypracowana wiedza w tym zakresie była bardzo przydatna. Literatura przedmiotu w obydwóch przypadkach jest bogata i rozbudowana. Zapoznanie się z nią pozwoliło mi na zrealizowanie dwóch ważnych celów. Po pierwsze dzięki odniesieniu swoich wyników badań do istniejących teorii mogłem je zinterpretować w szerszym kontekście zachowań społecznych. Po raz kolejny przekonałem się, że ludzie w podobnych sytuacjach podświadomie wybierają określone strategie działania. Odkrycie niektórych uniwersalnych mechanizmów i technik oddziaływania na otoczenie w zachowaniach moich rozmówców uporządkowało i wzbogaciło końcową dyskusję wyników. Po drugie, odniesienie się do dotychczas wypracowanej wiedzy umożliwiło mi wskazanie luki teoretycznej, którą chcę wypełnić swoimi badaniami.

Warto w tym miejscu podkreślić, że zgodnie z zaleceniami prowadzenia badań jakościowych, przed zebraniem danych i własnym ich zinterpretowaniem nie prowadziłem studiów literaturowych. Dzięki pierwotnej nieznajomości teorii (a przynajmniej niezbyt dogłębnej), udało mi się wypracować wnioski osadzone wyłącznie w terenie. Dodatkowa interpretacja wyników w świetle teorii nastąpiła dopiero w późniejszym etapie. Zastosowanie takiej procedury pozwoliło znacznie szerzej spojrzeć na zebrany materiał badawczy i wyciągnąć wnioski zarówno o zasięgu lokalnym, jak i te bardziej generalne. Zarówno w obszarze profesji jak i ról społecznych jest wiele publikacji. Dlatego możliwie syntetycznie przedstawię najważniejsze wątki. Te, które są interesujące z punktu widzenia interpretacji własnych badań przywołam bardziej szczegółowo.

3.1. Teorie profesji i procesów profesjonalizacji

Zjawisko profesji w nauce analizowane jest przede wszystkim na gruncie socjologii i historii. Opracowania z tego drugiego obszaru mają znacznie dłuższą tradycję, gdyż socjologia do lat siedemdziesiątych XXw. nie podejmowała tego zagadnienia (za: Burrage,

1990). Socjologowie jednak zarzucają historykom, że w swoich pracach ignorują istnienie wpływowych teorii społecznych i abstrahują od zachodzących przemian społecznych związanych na przykład z postępem technicznym czy industrializacją. Opracowania historyczne uznają więc za niepełne, a nawet pozbawione kluczowych elementów. Dlatego też tworzą własne, z naciskiem na mechanizmy społeczne ujawniające się w danym kontekście. Zanim do systematycznych badań przystąpili socjologowie, profesje częściowo opisywano też przy okazji biografii wybitnych ludzi: architektów, inżynierów, czy artystów. Był to jednak wątek poboczny, jako że celem takich prac było przedstawienie historii danej jednostki, a nie całej grupy zawodowej. Z naukowego punktu widzenia, biografia można uznać za ciekawe źródło cząstkowych informacji badawczych, ale nie za opracowanie oddające faktyczną specyfikę jakiegokolwiek zajęcia. Teksty te nie dają wystarczającego wglądu w naturę profesji, nie zgłębiają uwarunkowań ich tworzenia, ani dynamiki zmian. W rozprawie opieram się wyłącznie na opracowaniach wywodzących się z socjologii.

Profesje i zjawisko profesjonalizacji przez długi czas nie leżały wśród zainteresowań jej przedstawicieli. Ani Marx ani Weber, uważani za intelektualnych ojców dziedziny, właściwie nie podejmowali tych tematów. U Marxa pojawiły się wzmianki o zawodach i profesjach, które sytuowały je w ramach układu klasowego. Teorie te stały się punktem wyjścia dla pierwszych opracowań socjologicznych wprost związanych z profesjami. Dopiero początek lat siedemdziesiątych poprzedniego wieku (za: Burrage, 1990) przyniósł nowe spojrzenie na profesje, jako coś, co wymyka się rozważaniom klasowym i walce o władzę. Zaczęły powstawać odrębne teorie niezależne od klasycznych, które współcześnie uznawane są za fundament dziedziny.

Od tego czasu literatura przedmiotu znacznie się rozbudowała. Mimo licznych badań, artykułów i monografii nie udało się jednak wypracować spójnej definicji zjawiska. O ile badacze zgadzają się na poziomie ogólnym czym jest profesja, o tyle próby szczegółowych charakterystyk uwidaczniają znaczne różnice. Postaram się wyjaśnić przyczyny trudności definicyjnych. Jak systematyzuje Torstendahl (1990) istnieją dwa główne podejścia do studiowania zagadnienia profesji:

- teorie koncentrujące się wokół właściwości i cech, które są charakterystyczne dla profesji (*the essential property approach*);
- teorie skupiające się na typowych zachowaniach, dzięki którym pewnym zawodom udaje się osiągnąć status profesji (*the strategic approach*).

Obydwa podejścia się wzajemnie uzupełniają, choć kładąc nacisk na inne aspekty zagadnienia, tworzą własne definicje i specyfikacje. Nie są więc ze sobą do końca spójne i zajęcia, które mogą zostać uznane za profesje w świetle jednego podejścia, niekoniecznie są tak klasyfikowane w drugim.

3.1.1. Podejście esencjonalistyczne

Punktem wyjścia dla teorii esencjonalistycznych jest ustalenie cech i właściwości „typu idealnego” profesji. W tym celu badacze spośród wszystkich zajęć wybierają pewne, które uznają za najbliższe „profesji” (tradycyjnie profesje medyczne oraz prawnicze) i starają się wyabstrahować zestawy cech, które mają na to decydujący wpływ. Metaforycznie rzecz ujmując, ustalają co stanowi esencję profesji. Stworzone modele porównywane są potem z różnymi zawodami obecnymi w danej społeczności. Na podstawie

analizy porównawczej powstają klasyfikacje zawodów. Zajęcia przedstawiane są na kontinuum profesjonalizacji, gdzieś pomiędzy profesją, a zwykłą pracą. Przedstawię przykładową klasyfikację stworzoną przez Carr-Saundersa na podstawie analizy przemysłu Stanów Zjednoczonych.

Typy profesji	Nazwa oryginalna	Opis	Przykłady
stare tradycyjne profesje	<i>old established professions</i>	Wyłonione na podstawie studiów nad teoretyczną strukturą dziedzin wiedzy, na których bazują profesje. Przedstawiciele tych profesji (powołani) powinni zachowywać się zgodnie z wyznaczonymi regułami.	Religia, prawo, medycyna, szkolnictwo wyższe, estetyka.
nowe profesje	<i>new professions</i>	Wyłonione na podstawie studiów, na których oparte jest ich rzemiosło.	Chemia, inżynieria, nauki społeczne, nauki przyrodnicze.
półprofesje	<i>semi-professions</i>	W obszarze nauki studia teoretyczne są zastąpione przez precyzyjne umiejętności techniczne. Podstawą są wiedza techniczna i praktyczna.	Pielęgniarstwo, farmacja, optometria, prace społeczne.
pretendenci do miana profesji	<i>would-be-professions</i>	Pretendują do statusu profesji. Charakterystyczne dla nowoczesnego biznesu i zarządzania.	Dyrektorzy personalni, sprzedawcy, doradcy biznesowi, menedżerowie.
profesje marginalne	<i>marginal professions</i>	Kategoria stworzona dla celów porównawczych. Zarezerwowana dla zawodów technicznych wspomagających profesje.	Technicy medyczni i laboratoryjni, testerzy, ilustratorzy, rysownicy, tłumacze, nadzorcy.

Tabela 3.1: Typy profesji wg Carr-Saundersa. Źródło: Postuła A. (2008)

Taka reprezentacja podejścia esencjonalistycznego jest już raczej historyczna, dlatego nie będę przedstawiała innych podobnych prac. Jak się okazało, proponowane klasyfikacje podlegały szybkim zmianom i nie były uniwersalne w różnych kontekstach kulturowych.

Jak pokazały badania „profesja” to konstrukt społeczny bardzo silnie osadzony w lokalnym kontekście. Ta sama etykieta w różnych społeczeństwach wypełniana jest różną treścią i tylko pozornie znaczy to samo. Przykładowo, *professions*, *professions libérales* i *Akademiker* tłumaczy się jako profesje, ale członkowie poszczególnych społeczeństw, używając tego słowa mają trochę inny konstrukt na myśli (biblio?). Język gra kluczową rolę w kształtowaniu zwyczajów. Kiedy pojawia się jakaś ogólnoprzyjęta nazwa, zakłada się, że ona faktycznie coś znaczy, że można odkryć jej treść. Tymczasem jest to pewna iluzja lingwistyczna, a nie zjawisko naturalne. Przyjmując, że rzeczywistość jest skonstruowana społecznie (Berger, Luckmann, 1966/1983), czyli istnieje to, co dane społeczeństwo uważa za rzeczywiste, nie można ignorować ważnych instytucji którymi są profesje.

“Jeśli ludzie postrzegają daną sytuację jako rzeczywistą, staje się ona rzeczywista w powodowanych konsekwencjach. (Thomas, 1931, w: Van Maanen, 1977:18)¹”

¹Wszelkie tłumaczenia angielskojęzycznych cytatów w niniejszej rozprawie pochodzą od autorki

Warto więc analizować instytucję profesji, mając jednak na uwadze różnorodność treści, które są z nią związane.

Tymczasem początkowe teorie esencjonalistyczne nie uwzględniały tego faktu. Studia nad profesjami przez długi czas prowadzone były wyłącznie w społeczeństwach anglojęzycznych, w szczególności amerykańskim i brytyjskim. Pierwsze opracowania najczęściej analizowały profesję prawniczą (zresztą do tej pory temat ten jest popularny). Niemalże równie częstym przedmiotem badań stały się zawody medyczne, choć analiz na ich podstawie jest mniej. Torstendahl sugeruje, że taki wybór modelowych profesji wynika z faktu, że w języku angielskim akurat te a nie inne specjalizacje w najpopularniejszym okresie analitycznym, to jest w XIX i XXw., nazywano profesjami (Burrage, Torstendahl, 1990:48). Z czasem badacze zainteresowali się też innymi krajami, między innymi Francją. Zmiana podmiotu badań doprowadziła do wniosków, iż te same profesje w różnych krajach istotnie różnią się pomiędzy sobą. Dlatego teorie powstające w jednym kraju (na przykład na gruncie anglosaskim) nie zawsze sprawdzają się w innych otoczeniach kulturowych. Doniosłość różnorodności kulturowej w kontekście analizowania zjawisk społecznych podkreśla też Goffman:

“Relacje zachodnich podróżników pełne są przykładów niespodzianek i gwałtów na ich poczuciu dramaturgicznego sensu, toteż jeśli chcemy rozciągać nasze uogólnienia na inne kultury, musimy brać je pod uwagę na równi z przykładami potwierdzającymi nasze tezy. (Goffman, 2000:269)”

Najbardziej wpływowe teksty powstały na gruncie anglosaskim, co ciągle można zaliczyć do ograniczeń teorii esencjonalistycznych. Współczesne prace z tego nurtu, bardziej niż na tworzeniu uniwersalnych klasyfikacji, koncentrują się na próbach wyabstrahowania cech, które sprawdzają się jako wyróżniki profesji niezależnie od kontekstu.

Badacze poszukujący uniwersalnych kluczowych właściwości profesji osiągnęli zgodę, że unikalna wiedza (*abstract knowledge*) jest warunkiem koniecznym nazwania jakiejś grupy profesjonalną.

“Jedynym możliwym do podtrzymania warunkiem nazwania jakiegoś zawodu profesją, który sprawdza się także poza krajami angielskojęzycznymi, jest posiadanie wiedzy. (Torstendahl, 1990: 54)”

Nie ma przy tym zgody, że wiedza ta musi koniecznie być pozyskana w toku edukacji akademickiej, choć przez długi czas taki warunek podtrzymywano. Nie znalazł on jednak potwierdzenia empirycznego w otoczeniu międzynarodowym. Jak pokazują przykłady, nawet zawody medyczne nie zawsze wymagają kształcenia akademickiego, a są przecież wskazywane jako wzorcowe profesje. Do niedawna panował jednak *consensus*, że jakkolwiek pozyskana, ale niedostępna dla wszystkich wiedza jest dobrym wyznacznikiem profesji.

“Prawo danego zawodu do zajmowania się daną dziedziną jest wspierane przez pewien unikalny zbiór wiedzy bazowej, który członkowie grupy muszą posiadać i być w stanie wykorzystać w praktyce. Unikalność danej grupy zawodowej opiera się na tej właśnie unikalnej wiedzy. (Trice, 93 za: Jemielniak, 2005:18)”

Jak komentuje Jemielniak (2005) trudno rozsądzić, co oznacza unikalna wiedza i w jaki sposób ewentualnie miałoby się ją mierzyć. Ten brak precyzji można uznać za wadę wypracowanej zgody.

Tymczasem w literaturze przedmiotu (Jonnergård (2008), Abbot (1991)) opisywany jest fenomen zastępowania wiedzy profesjonalnej przez wiedzę organizacyjną.

“Bohater, którego pamiętamy z teorii modernistycznych zostaje zastępowany przez bohaterską organizację, której przypisujemy zarówno wiedzę jak i zasady/ kluczowych interesariuszy/ czy też własne przetrwanie, rzadziej troskę o wspólne dobro, jak to zwykliśmy robić w modernistycznych ujęciach profesji. (Jonnergård, 2008:188)”

Wiedza profesjonalna zostaje stopniowo odczarowywana. Tak dzieje się w przypadku profesjonalistów zatrudnionych w dużych organizacjach, które już także w starych branżach zaczynają być sprawnie zarządzane. W celu zwiększenia kontroli nad subkulturami profesjonalnymi i zmniejszenia ich siły politycznej wynikającej z posiadania unikatowej wiedzy, organizacje wymuszają tworzenie pisemnych procedur działania. Tym samym wiedza profesjonalna przestaje być już tak tajemna, zostaje częściowo przejęta przez zatrudniające organizacje.

“Pineiro i Case (2008) przekonywali, że pozycja pracowników z branży wysokich technologii bazuje na ich unikalnej wiedzy, która stanowi przeciwieństwo tendencji kierownictwa do upraszczania i ograniczania zadań, a także przenoszenia wiedzy na zwierzchników. Nic dziwnego, że wiedza uznawana jest za kluczowy zasób przez informatyków, gdyż pragną zachować relatywną niezależność i silną pozycję profesjonalną w swoich organizacjach. (Kostera, Postuła, 2011:77)”

Biorąc pod uwagę siłę przetargową pracodawców, wydaje się mało prawdopodobne, żeby strategia „ukrywania” wiedzy przed organizacją mogła być na dłuższą metę skuteczna. Innymi słowy, warunek posiadania unikatowej wiedzy, jako nieodłącznego atrybutu profesji coraz mniej się sprawdza we współczesnym otoczeniu.

Narzuca się pytanie, czy w takim razie w ogóle jest jeszcze cecha, która wyróżnia profesje spośród innych zawodów, czy może następuje proces deprofesjonalizacji, co sugerują niektórzy badacze.

“Jasne jest, że profesje nie zawsze były tym, czym są teraz. Rozważa się, czy w ogóle nie następuje „deprofesjonalizacja”, która coraz częściej wskazywana jest jako nowa tendencja w społecznym rozwoju Zachodu. (Torstendahl, 1990:44)”

Nie rozstrzygając powyższego dylematu, wydaje się oczywiste, że profesje, jak każdy konstrukt społeczny, są dynamiczne; są stale rekonstruowane społecznie. Klasyczne teorie esencjonalistyczne są zaś statyczne, nie uwzględniają zmian zachodzących w czasie. W mojej ocenie poważnie obniża to ich wiarygodność i użyteczność.

“W różnym czasie różne aspekty danego konstruktu społecznego są eksponowane w społecznym dyskursie. Tak długo jak konstrukt jest uznawany za społeczną instytucję, mogą pojawiać się i rozwijać różne wątki, w efekcie czego dyskurs się zmienia. (Jonnergård, 2008: 190)”

Rynek pracy i wymagania klientów zmieniają się bardzo szybko, dlatego grupy zawodowe, żeby przetrwać, muszą się ciągle adaptować do nowych warunków. Parafrazując, cechy wyróżniające profesje dostosowane są do aktualnych realiów rynkowych. Tworzenie statycznych klasyfikacji ma sens tylko na dany moment i dla konkretnego społeczeństwa, ergo wszelkie aspiracje skonstruowania uniwersalnych teorii w tym obszarze

wydają się nieuprawnione. Wartościowe dla analizy bieżącej sytuacji mogą się okazać teorie względnie nowe, przy tym należy zachować ostrożność przy ich stosowaniu ze względu na potencjalne różnice międzykulturowe.

Jedną z takich współczesnych teorii na temat profesji proponuje Jonnergård (2008). Między innymi autorka argumentuje, że wyróżnikiem współczesnych profesji bardziej niż unikalna wiedza jest zachowanie profesjonalne (*professional conduct*).

“Można powiedzieć, że w celu legitymizacji profesja powinna posiadać profesjonalne kompetencje oparte nie tylko na wiedzy, ale też na zasadach postępowania i kontroli nad praktyką. (Jonnergård, 2008:189)”

Liczy się więc nie tylko wiedza formalna / teoretyczna, tak jak to było ujmowane wcześniej, ale przede wszystkim kompetencje praktyczne. Cenione jest doświadczenie, znajomość branży, zasad w niej panujących, rozwinięta sieć kontaktów. W świecie, w którym pozyskanie informacji jest coraz prostsze ze względu na nowoczesne technologie, a przy tym (lub z tego powodu – ujęcie postmodernistyczne opisane na przykład w: Hatch, 2002) wzrasta złożoność i niepewność otoczenia, coraz bardziej nagradzana jest umiejętność poruszania się w danym otoczeniu organizacyjnym, odnalezienia się w chaosie nadmiaru, pewne podejmowanie decyzji.

Takie spojrzenie na cechy charakteryzujące profesje jest w mojej ocenie interesujące, gdyż umożliwia uwzględnienie także nowych zawodów, nie mających ani długiej tradycji, ani sformalizowanej ścieżki edukacyjnej. Przede wszystkim uwzględnia zmiany społeczne, które nastąpiły na skutek rozwoju nowoczesnych technologii. „Zachowanie profesjonalne” stanowi centralny punkt w mojej interpretacji konstruktu profesji. Nie jest to oczywiście dowód na to, że takie ujęcie zagadnienia jest słuszniejsze niż te bardziej tradycyjne, ale determinuje mój dobór wykorzystywanych teorii.

3.1.2. Podejście strategiczne

Drugim typowym sposobem analizowania zagadnienia profesji jest podejście strategiczne (*strategic approach*). Grupa zawodowa w celu zostania uznaną za profesję musi stosować kombinację różnych działań, dzięki którym zostanie wyróżniona na rynku pracy i osiągnie pożądaný status. Literatura przedmiotu opisuje kilka popularnych strategii. Scharakteryzowane mechanizmy są w mojej ocenie dużo bardziej uniwersalne niż omawiane wcześniej teorie esencjonalistyczne, gdyż logika aktorów społecznych okazuje się podobna w różnych otoczeniach i czasach.

Zanim przejdę do omawiania głównych strategii profesjonalizacji, chcę zwrócić uwagę na tezę leżącą u podstawy części badań w tym obszarze. Zakłada się, że grupy zawodowe różnymi sposobami dążą do uznania ich za profesję, że zależy im, aby być w ten sposób postrzegane przez społeczeństwo. Jednym z możliwych wy tłumaczeń przyczyny tego dążenia jest to, że profesje są zinstytucjonalizowanymi konstruktami społecznymi. Są stałymi elementami współczesnego otoczenia, dlatego nie kwestionuje się sensu ich istnienia, ich trwanie ma społeczną legitymizację (por. Jonnergård, 2008). Tym samym są cenione i członkowie społeczeństwa widzą zasadność płacenia za usługi ich przedstawicieli. Kiedy jakieś zajęcie zostaje uznane za profesję, w ewentualnej dyskusji przesuwają się punkty ciężkości z „czy dana praca jest potrzebna” w stronę „jak wysoko powinno się ją wynagradzać”. Jest to więc sposób na zapewnienie bezpieczeństwa pracy

i godnego wynagrodzenia. Z punktu widzenia członków grupy zawodowej osiągnięcie statusu profesji jest więc opłacalne.

Podstawową strategią ułatwiającą uzyskanie statusu profesji jest zamykanie zawodu na konkurencję wolnorynkową, czyli działania prowadzące do monopolizacji danej usługi. Jak pisze Johnson:

“Istotną cechą profesji jest próba uzyskania kontroli nad sposobem wykonywania zawodu i chęć dominacji, zdobycia władzy w organizacji i społeczeństwie poprzez wykorzystywanie siły wiedzy eksperckiej. (Johnson, w: Jemielniak, 2005:16)”

Przedstawiciele silnych zawodów starają się przekonać społeczeństwo, że są jedyną kompetentną grupą do świadczenia określonego typu usług. W miarę możliwości kontrolują wiedzę ekspercką, na przykład poprzez wymóg ukończenia trudnych studiów i subwencjonowanie ilości miejsc dla chętnych chcących poznać jej bardziej zaawansowane tajniki (na przykład ograniczona ilość miejsc na aplikacjach adwokackich, mała ilość dostępnych praktyk dla absolwentów studiów medycznych, bez których niemożliwe jest uzyskanie prawa do samodzielnego wykonywania zawodu lekarza). Dostęp do wiedzy może być także ograniczany przez stowarzyszenia branżowe, które pilnują, aby pewne zasoby nie wydostały się poza grona ich członków.

“„Profesję” różni od „zawodu” właśnie zdolność wytworzenia struktur umacniających ich pozycję i monopolizacji wykonywania poszczególnych typów zleceń. (Jemielniak, 2005:17)”

Profesje więc nie tylko dostosowują się do rynku, ale także próbują nad nim zapanować i kształtować go poza mechanizmami wolnorynkowymi. Samo ograniczanie powszechnego dostępu do edukacji zawodowej nie jest wystarczającym narzędziem do zamknięcia profesji.

“Edukacja jest rzadko traktowana przez socjologów jako sposób na zamknięcie zawodu. Edukacja to tylko wygodne narzędzie monopolizacji. (Collins, w Burrage at all, 1990:36)”

Monopolizacja usług jest ważnym etapem na drodze do uzyskania statusu profesji, ale nie jest warunkiem wystarczającym. Dlatego stosowane są także inne strategie.

Skutecznym sposobem uzyskania legitymizacji w oczach społeczeństwa jako ważnej profesji jest wytworzenie wokół danego zajęcia atmosfery tajemniczości i niejasnych dla postronnych obserwatorów rytuałów.

“Silne profesje to takie, które otoczyły swoją pracę społecznymi rytuałami i przekształciły prozaiczne zajęcia w produkcję „świętych” symboli. (Collins, w Burrage at all, 1990:26)”

Chirurg nie jest postrzegany jak rzemieślnik, który w rutynowy sposób naprawia ludzkie ciało, a prawnik jak specjalista, który dobrze zna przepisy obowiązującego prawa. Profesje te obudowały się szeregiem rytuałów oraz artefaktów, które powodują, że ich praca odbierana jest niemalże jak sztuka magiczna. Im bardziej niezrozumiałe jest zajęcie, którym dany profesjonalista się zajmuje, tym łatwiej mu kontrolować przebieg oraz efekty własnej pracy, a także uzyskiwać uznanie w oczach klientów, kierowników czy innych interesariuszy.

“Inny centralny aspekt ideologii profesjonalnej podkreśla, że czynności profesjonalne są zupełnie klientowi nieznane, co wprowadza u niego odrobinę niepewności. Profesjonalista może więc zachować się jak bohater, który ratuje klienta przed niebezpieczeństwem poprzez wydobyć go z groźnej sytuacji. (Jonnergård, 2008:184)”

Profesjoniści dodatkowo komplikują i dramatyzują obraz swojej pracy (o technikach napiszę więcej w podrozdziale o rolach społecznych), aby przekonać otoczenie, że bez ich wiedzy i prawie magicznych umiejętności nikt nie byłby w stanie świadczyć podobnych usług. Im trudniejsze jest dane zajęcie w oczach klientów, tym łatwiej jest uzasadnić oczekiwanie wysokiego wynagrodzenia za jego wykonanie.

Sposobem umacniania statusu profesji jest także przekonywanie społeczeństwa o misyjnym charakterze wykonywanej pracy.

“Profesje to nie tylko zawody, którym udało się zamknąć branżę na konkurencję, osiągnęły też wysoki status zawodowy. Inaczej mówiąc otoczyły swoją pracę ideologią.[...] To jest powołanie nie tylko praca. Wykonuje się ją z wyższych pobudek takich jak altruizm, chwała, poświęcenie moralne, emocjonalne, czy estetyczne, a nie z chęci przyziemnego zysku. (Collins w: Burrage at all, 1990: 35)”

Profesjoniści realizując swoje zadania podkreślają ich znaczenie społeczne. Nie przedstawiają swojej pracy jako zwykłego zajęcia zarobkowego, tylko jako służbę. W tradycyjnych profesjach temat wynagrodzenia jest trochę wstydlivy. Z jednej strony przedstawiciele tych grup zawodowych oczekują wysokich zarobków, z drugiej próbują przekonać społeczeństwo, że tak naprawdę to nie o to chodzi; że pracują dla wyższych celów. Taka retoryka stawia profesje w trudnej sytuacji negocjacyjnej. Weźmy chociażby przykład lekarzy walczących o podwyżki. Akcje polegające na ich odchodzeniu od łóżek pacjentów były w społeczeństwie polskim bardzo źle odbierane. Lekarze tradycyjnie powoływali się na Przysięgę Hipokratesa i podkreślali głęboko misyjny charakter swojej pracy. Zostawienie chorych bez należytej opieki z powodu niezadowolającego wynagrodzenia jest sprzeczne z takimi deklaracjami. Za pewne dlatego tego typu formy protestu nie uzyskały akceptacji społecznej.

Nowoczesne profesje także korzystają z wyżej opisanej strategii, ale w zmodyfikowanej formie. Ich przedstawiciele podkreślają misyjne elementy zawodu, ale przede wszystkim są wysoce emocjonalnie zaangażowani w wykonywaną pracę. Lubią mówić, że zawód to ich pasja, że znaczy dla nich dużo więcej niż zwykła praca. Stąd nie potrzebują zewnętrznego nadzoru, sami się dyscyplinują i motywują do pracy, bo kochają to co robią.

“Nowy typ idealny profesji opiera się na zachowaniu profesjonalnym, normach i etyce zawodowej oraz emocjonalizacji (*emotionalization*) pracy. (Jonnergård, 2008:189)”

Swoim zaangażowaniem przekonują otoczenie, że doskonale znają się na tym, co robią, bo ich to niezwykle fascynuje. Są też dzięki temu w stanie poświęcić pracy dużo więcej czasu i uwagi, gdyż jak argumentują nie jest to zwykły sposób na zarabianie pieniędzy, ale też miłość i pasja.

Podsumowując, do najważniejszych współcześnie istotnych strategii osiągania statusu profesji zaliczam:

- Monopolizację usług i zamykanie zawodu na konkurencję wolnorynkową. Podstawowe narzędzia: kontrola edukacji, wiedzy eksperckiej, kontrola dostępu do zawodu poprzez ograniczanie miejsc na kursach specjalizacyjnych, prawne sankcjonowanie prawa do wykonywania zawodu,
- Otoczenie zawodu rytuałami i tworzenie wrażenia skomplikowania pracy na pograniczu sztuki magicznej.
- Podkreślanie misyjnego charakteru zajęcia.
- Emocjonalizacja pracy, podkreślanie własnego zaangażowania i pasji.

Wszystkie powyższe strategie są użyteczne, o ile teza o chęci dążenia grup zawodowych do profesjonalizacji jest faktycznie zawsze prawdziwa. W stosunkowo niedawno wydanej książce *Organizational Olympians* (Kostera (ed.), 2008) autorka jednego z rozdziałów (Jonnergård K.) prezentuje ciekawą, odmienną od powyższej tezę. Teza została sformułowana w wyniku jej badań na rynku szwedzkim, ale zaskakująco znajduje potwierdzenie także w moim materiale empirycznym.

“Transformacja grup zawodowych w profesjonalne w szwedzkim systemie kształcenia uniwersyteckiego jest w dużym stopniu procesem politycznym, wspieranym nie tylko przez same profesje, ale też państwo, różne agencje rządowe, organizacje eksperckie i uniwersytety. [...] Wychodzi na to, przynajmniej częściowo, że profesjonalizacja jest sposobem na rozwiązanie społecznego problemu braku kontroli; umożliwia zarządzalność. (Jonnergård w: Kostera et al., 2008:192)”

Jak sugeruje autorka, współcześnie ważną siłą napędzającą proces profesjonalizacji niektórych grup zawodowych nie jest chęć monopolizacji danej usługi czy osiągnięcie wysokiego statusu, tak jak to było kiedyś. Profesjonalizacja, przejawiająca się na przykład w certyfikacjach, czy sformalizowanych akademickich programach edukacyjnych, stała się sposobem na zapanowanie przez administrację publiczną nad pewnymi zawodami, wymuszenie określonej jakości usług i przestrzegania zasad etycznych. Uznanie zawodu za profesję w pewnych okolicznościach leży bardziej w interesie państwa niż przedstawicieli danego zajęcia.

Wpisując powyższą tezę w szerszy kontekst, można odnaleźć dla niej uzasadnienie. Jeśli przyjąć, że żyjemy w epoce postindustrialnej (por. Hatch, 2002), to oczekiwania uczestników rynku pracy istotnie się zmieniły w stosunku do wcześniejszego okresu. Pracownicy, szczególnie przedstawiciele nowoczesnych zawodów, nie dążą już za wszelką cenę do osiągnięcia gwarancji bezpieczeństwa pracy. Wręcz przeciwnie, tworzą nowe formy organizacyjne w dużej mierze opierające się o projektową, czasową współpracę z innymi podobnymi im podmiotami. Cenią swoją niezależność, a prestiżu i legitymizacji szukają w efektywności działania, a nie w formalnych zabezpieczeniach. Jeśli pobierają wysokie wynagrodzenie za swoje usługi, to jest to głównie efekt działania wolnego rynku, a nie zewnętrznych regulacji. Tym samym niektóre grupy zawodowe, nie dążą do osiągnięcia statusu profesji z taką determinacją, jak miało to miejsce kiedyś. Szczególnie, że sformalizowanie zawodu niesie za sobą także negatywne konsekwencje w postaci przede wszystkim ograniczonej możliwości wpływu na konstruowanie własnej roli (szeroko rozwinę ten wątek w kolejnym podrozdziale).

3.1.3. Podsumowanie teorii profesji i procesów profesjonalizacji

Teorie profesji i profesjonalizacji podsuwają wiele ciekawych obserwacji. Mimo braku spójności i wad, o których pisałam (przede wszystkim w nurcie esencjonalistycznym) zbiór ten stanowi dobry punkt odniesienia do interpretacji zebranego przeze mnie materiału badawczego. Po części zgadzam się z Jemielniakiem, który swój przegląd teorii profesji zakończył poniższym komentarzem.

“Wobec szeregu teorii zaliczania „profesji” przy jednoczesnym nagromadzeniu praktycznych trudności stosowania abstrakcyjnych kwalifikacji można podsumować, że koncepcja „profesji” najlepiej sprawdza się jedynie jako pewien model idealny, niespotykany w praktyce. [...] W tym sensie ciekawym tematem analizy może być charakterystyka kulturowa zawodu – nie będzie natomiast ważne, jakie poszczególne kryteria zaliczania bądź wykluczania z kategorii „profesji” wedle różnych teorii dana grupa zawodowa spełnia. (Jemielniak, 2005:18)”

Mimo krytycznego podejścia warto docenienia wydają mi się jednak zarówno wypracowane współcześnie aktualne koncepcje, jak i sam rozwój myślenia o zagadnieniu profesji. Tym bardziej, że tak długo jak będą one instytucjami społecznymi (ważnymi i aktualnymi konstruktami społecznymi), tak długo temat ten będzie wart analizy. Uzasadnione więc wydają się próby ich systematycznego ujmowania, nawet jeśli z czasem okazują się być nietrafne. Niemniej jednak, podobnie jak autor powyższego cytatu uważam, że profesje lepiej jest traktować jako model idealny i nie porównywać do niego rzeczywistych zawodów. Ciekawsze i bardziej użyteczne jest badanie, jak funkcjonują profesjonalne grupy zawodowe w prawdziwych realiach, w konkretnym otoczeniu społecznym.

Podsumowując, na potrzeby mojej rozprawy przyjmuję następującą definicję profesji:

“Profesje to grupy zawodowe, które samodzielnie definiują swoje obszary działania oraz wiedzę, która jest potrzebna do funkcjonowania w danym obszarze. (Hellberg et al, 1999 w: Kostera, Postuła, 2011:76)”

Wybrałam tę definicję gdyż z jednej strony jest wystarczająco precyzyjna, żeby wyróżnić profesje na tle innych grup, a przy tym jest na tyle ogólna, że może zostać elastycznie wypełniona treścią w różnych kontekstach kulturowych.

3.2. Teorie ról społecznych

Drugim podstawowym konceptem teoretycznym w mojej rozprawie jest teoria ról społecznych. Na wstępie wyjaśnię, jaki jest związek pomiędzy rolami społecznymi a profesjami, bo choć zagadnienia te ściśle się łączą, to nie są tożsame. Zjawisko profesji analizuje się z poziomu całych grup zawodowych oraz ich relacji z resztą społeczeństwa. Role społeczne zaś odnoszą się do pojedynczej osoby, która oczywiście wchodzi w rozmaite interakcje między innymi z przedstawicielami własnej profesji, ale przyjmuje się punkt widzenia indywidualnego człowieka. Obydwie grupy teorii różni więc poziom analizy – w przypadku pierwszej istotne są grupowe mechanizmy znaczenia i obrony terytorium, w przypadku drugiej indywidualne strategie budowania i ochrony wizerunku na przykład profesjonalisty.

Charakterystykę teorii ról rozpocznę od wytłumaczenia założenia, stanowiącego jej podstawę, czyli że każdy człowiek stale odgrywa jakąś rolę.

“Nie jest chyba wyłącznie dziełem historycznego przypadku, że pierwszym znaczeniem słowa „osoba” (person) jest „maska”. Jest to uznanie faktu, że każdy zawsze i wszędzie, bardziej lub mniej świadomie, odgrywa jakąś rolę. [...] To właśnie w tych rolach znamy się nawzajem i znamy samych siebie. (Park, 1950, w: Goffman, 2000:49)”

Człowiek jest częścią określonego społeczeństwa. Jego członkowie koegzystują ze sobą na podstawie przyjętych reguł, zasad i zwyczajów, wyrobionych w toku wieloletnich interakcji. Każdy człowiek, aby nie zostać usuniętym poza ramy danej grupy musi w dużej mierze dostosować się do zastanej rzeczywistości – podjąć grę według ustalonych zasad, aby jego zachowanie zostało uznane za normalne.

“Jak zauważa Garfinkel, granice jakiejkolwiek społeczności są utrzymywane poprzez „ceremonie degradacji”, w ramach których tożsamość moralnego obrazobórcy zmienia się z normalny, „swoją osobą” („like us” status) na obcy („unlike us” status). (Garfinkel, 1956, w: Van Maanen, 1977:25)”

Osoba, która neguje obowiązujące reguły społeczne może zostać wykluczona poprzez napiętnowanie jej zachowania jako nienormalnego. Społeczne wykluczenie utrudnia zaś codzienne funkcjonowanie, dlatego mało kto świadomie chce do tego dopuścić.

Każdy człowiek oczywiście sam też kształtuje otaczającą go rzeczywistość społeczną, nie może jej jednak ustanowić jednoosobowo.

“Kluczowym założeniem tego eseju jest filozoficzna maksyma, że obiekty i zdarzenia same w sobie nie mają znaczenia. Innymi słowy ludzie kreują, podtrzymują i udoskonalają rzeczywistość w toku codziennych interakcji symbolicznych z innymi ludźmi. Stąd nie może być mowy o jednoosobowej relacji pomiędzy sytuacją i akcją. Proces interpretacji, bez względu na to czy jest świadomy czy nie, przebiega pomiędzy wszystkimi napotkanymi osobami. (Van Maanen, 1977:16, też Silverman 1971, Salaman i Thompson (ed.), 1973)”

Innymi słowy, człowiek w większości sytuacji społecznych nie zachowuje się w stu procentach naturalnie; nie działa wyłącznie tak jak mu się w danym momencie podoba. Wciela się i odgrywa rolę, które często są wcześniej zdefiniowane zarówno w formie jak i oczekiwaniach w stosunku do nich wysuwanych. Nawet jeśli jakaś rola nie jest jeszcze w pełni ustalona (bo na przykład jest nowa), osoba która w nią wchodzi, nie tworzy jej jednoosobowo, tylko negocjuje jej ramy w toku interakcji z innymi aktorami społecznymi. Przykładowo, kobieta, której rodzi się dziecko, wchodzi w rolę matki, która jest dosyć precyzyjnie zdefiniowana w większości społeczeństw. Oczywiście każda mama na nowo na własne potrzeby redefiniuje swoją rolę, ale robi to w ramach (czy też w odniesieniu do) tej ustalonej w efekcie społecznych negocjacji. Wie lub też szybko dowiaduje się, w jaki sposób otoczenie wyobraża sobie realizację roli matki i jest podawana stałej presji, aby odgrywać ją zgodnie z przyjętymi normami. Wszelkie odstępstwa od oczekiwanego standardu mogą budzić społeczną naganę i tylko od siły psychicznej danej osoby zależy, na ile jest w stanie oprzeć się naciskom i zachować przynajmniej umiarkowaną niezależność działania.

“Każda osoba, która decyduje się na podjęcie jakiejś roli odgrywa ją na nowo, niepewnie. Aczkolwiek to co robią inni i czego oczekują od nowego aktora kształtuje obraz przedstawienia. (Kostera, Postuła, 2011: 76)”

Im silniejszy archetyp danej roli, tym trudniej uwolnić się od oczekiwań otoczenia co do sposobów jej odgrywania.

Z drugiej strony nie zawsze komunikaty społeczeństwa dotyczące roli są jasne i spójne. Dlatego też wchodzenie w nową rolę jest stresujące i wymaga od nowicjusza uwagi i skupienia. W zaadaptowaniu się do sytuacji pomaga wyrobiony zmysł obserwacji, dzięki któremu jednostka szybciej odnajduje i interpretuje istotne w danym obszarze symbole kulturowe.

“Kiedy osoba po raz pierwszy wchodzi w nieznany jej obszar musi się zmierzyć z problemem stworzenia jakiegoś porządku w najlepszym przypadku z niejasnego otoczenia. Scena może być pusta, cicha i nie dająca żadnych wskazówek co do roli, jaką nowy ma odegrać. Może też być głośnie, chaotyczna i pełna sprzecznych oczekiwań w stosunku do nowej osoby. W obydwóch przypadkach jednostka musi aktywnie konstruować i interpretować schematy, jeśli chce nadać sytuacji sens. (Van Maanen, 1977:18)”

Uczenie się roli jest trudne, wymaga czasu i wysiłku. Zanim nowicjusz wchodzący na daną scenę zorientuje się jakie są panujące na niej zasady gry, i na czym tak naprawdę polega jego rola; zanim na własne potrzeby skonstruuje swoją nową tożsamość w zastanym otoczeniu, nie osiągnie efektywności i wydajności.

“Dopóki osoba nie jest w stanie sformułować wytycznych, co do sposobów odgrywanej przez nią roli, przedstawienie będzie niepełne, nieautentyczne i oderwane od całej reszty, która ma miejsce w tym samym czasie. (Messinger, Sampson, Towne, 1962 w: Van Maanen, 1977: 15)”

Proces wdrażania się jest tym dłuższy im mniej oczywista i sprecyzowana jest rola społeczna. W takiej sytuacji nowicjusz musi nie tylko nauczyć się i wypracować własne sposoby odpowiadania na jasno sformułowane w stosunku do niego oczekiwania, ale przede wszystkim odkryć je z mglistych wskazówek, wypróbowywać różne sposoby odgrywania roli i eksperymentalnie sprawdzać reakcję otoczenia. To zajmuje czas, a także wiąże się z koniecznością znoszenia porażek w procesie uczenia się roli. Parafrazując, ludzie funkcjonują w społeczeństwie na podstawie schematów, które są mniej lub bardziej uświadomione oraz stale odgrywają role, których kształt jest wynikiem społecznych negocjacji. Mechanizmy te pozwalają zachować społeczny ład i przyczyniają się do poczucia bezpieczeństwa jego członków. Poszczególni aktorzy współkształtują role i mogą je lokalnie modyfikować, ale ich swoboda jest ograniczona przez oczekiwania otoczenia.

Niektóre role, kiedy zostaną już dobrze przyswojone, bardzo silnie wpływają na tożsamość poszczególnych osób, czasem w pełni ją determinują. Takie są często role związane z życiem zawodowym człowieka. Przynależność do określonej profesji może stać się punktem centralnym wokół którego człowiek organizuje resztę swojego życia (Van Maanen, 1977).

“Praca człowieka jest wskazówką dobrą jak każda inna wyznaczającą kierunek życia, jego bytu społecznego i tożsamości. (Hughes, 1958 w: Van Maanen, 1977:3)”

Kariera zawodowa jest bardzo ważnym aspektem życia dorosłego człowieka. Wpływa na jego pozycję społeczną, możliwość utrzymania siebie i swoich bliskich, czy poczucie spełnienia. Kariera trwa bardzo długo, bo co najmniej 40 lat i dlatego role w obszarze zawodowym, choć mogą się zmieniać (co obecnie jest coraz częstsze) mają dominujące znaczenie w budowaniu tożsamości indywidualnej oraz całych grup. Wykonywanie jakiegoś zawodu wpływa na wszystkie pozostałe aspekty życia. Z czasem człowiek nie rozróżnia, które elementy jego tożsamości związane są z jakimi obszarami; nie potrafi odróżnić maski zawodowej od innych. Analizowanie zachowań aktorów społecznych przez perspektywę teorii ról ułatwia wyróżnienie tych elementów, które ściśle wynikają na przykład z wykonywanego zawodu.

Teoria ról społecznych między innymi charakteryzuje metody i strategie budowania oraz chronienia wizerunku aktorów w ramach odgrywanych ról.

“Będę rozważał sposób przedstawiania przez jednostkę siebie i swojej działalności innym ludziom w sytuacjach codziennych, sposoby kierowania przez nią wrażeniem, jakie robi na innych, oraz to, na co może i na co nie może sobie ona pozwolić w trakcie danego występu. (Goffman, 2000:27)”

Człowiek odgrywając rolę, poza wykonywaniem określonych zadań, stara się kierować wrażeniami, które wywiera na obserwatorach. Musi przekonać ich, że to co robi jest ważne i potrzebne, dzięki czemu zyskuje akceptację społeczną. Aktor stara się wydobyć na pierwszy plan to, co jest korzystne z punktu widzenia budowania własnego wizerunku oraz ukryć te aspekty działalności, które temu nie służą lub też są niezrozumiałe dla otoczenia.

“W obecności innych jednostka z reguły wyposaża swoją działalność w znaki pozwalające dramatycznie oświetlić i wydobyć z cienia przemawiające na jej korzyść fakty, które w innym przypadku mogłyby pozostać niewidoczne lub niezauważalne. Jeśli bowiem zachowanie się jednostki ma dla innych coś znaczyć, musi ona tak się zmobilizować, by w trakcie interakcji wyrazić to, co chce zakomunikować. (Tamże:60)”

Osoby postronne często nie znają się na tym, czym zajmuje się dana osoba. Są otwarte na komunikaty, które swoim działaniem chce przekazać aktor, przez co są raczej podatne na manipulację. Chyba, że coś wzbudzi ich podejrzenie – aktor wydaje się nieszczerzy, czy jego zachowanie jest niespójne. Poza tym obserwatorzy mają najczęściej wcześniej w głowie określony obraz danej roli i podczas występu szukają jego potwierdzenia. Można powiedzieć, że kierowanie wrażeniami jest narzędziem podtrzymywania społecznego ładu – z jednej strony manipulacja wrażeniami pomaga danej osobie w budowaniu roli, z drugiej pozwala innym zobaczyć to, czego się spodziewają. Nie wprowadzanie otoczenia w konsternację pozytywnie wpływa na utrzymywanie statusu quo.

Kierowanie wrażeniami zajmuje czas oraz wymaga zaangażowania i energii.

“Jednostki często stają więc wobec dylematu: robić wrażenie czy działać. Ci, którzy mają dość talentu i czasu, by dobrze wykonywać swoje zadania, mogą nie mieć z tego powodu czasu czy talentu, by pokazywać innym, że dobrze pracują. (Tamże:63)”

Nie wystarczy być dobrym pracownikiem, należy jeszcze przekonać do tego otoczenie. Szczególnie istotne wydaje się to w dużych organizacjach, gdzie wkład pracy poszczególnych osób trudno jest oszacować. Niektórzy natomiast mają niezwykłą zdolność

oraz umiejętność takiego prezentowania swojej osoby, wiedzy i talentu, że ich faktyczna wartość merytoryczna schodzi na drugi plan. Są promowani i nagradzani mimo, że obiektywnie wcale nie wnoszą najwięcej. Podobnie jest w przypadku osób, które wykonują wysoce specjalistyczne zadania, niezrozumiałe dla postronnych obserwatorów. Ponieważ otoczenie nie jest w stanie zweryfikować jakości i trudności ich pracy, musi opierać się na wrażeniu, które sprawiają. Prace specjalistyczne rzadko kiedy są atrakcyjnym widowiskiem, dlatego jej wykonawcy muszą ją (a przez to siebie) odpowiednio „sprzedać”. Jeśli chcą żeby widownia doceniła skomplikowanie wykonywanych zadań, powinni dodatkowo włożyć trud w takie ich przedstawienie, żeby obserwatorzy w to uwierzyli. Osoby zbyt skoncentrowane na sprawianiu dobrego wrażenia, które nie jest poparte faktycznymi kompetencjami, narażają się na demaskację, co w dłuższej perspektywie z reguły ma miejsce. Ci, którzy w ogóle świadomie lub nie rezygnują z kierowania wrażeniami są często niedoceniani, przez co tracą zarówno finansowo, jak i społecznie.

Do podstawowych narzędzi kierowania wrażeniami należy, używając terminologii Goffmana, fasada.

„„Fasadą” można nazwać tę część występu jednostki, która funkcjonuje niezmiennie przez cały czas jego trwania, dostarczając obserwatorom definicji sytuacji. (Goffman, 2000:52)”

Do fasady należy dekoracja, czyli architektura, meble, sprzęty i inne elementy składające się na scenię. Wyróżnia się też osobistą fasadę, czyli cechy osobowe takie jak płeć, wiek, postura, czy strój. Tymi stabilnymi artefaktami, korzystając z mechanizmu warunkowania symbolicznego, można bardzo sprawnie wpływać na wrażenia obserwatorów. Przykładowo, wchodząc do przestronnego, drogo urządzonego biura spodziewamy się, że osoba, która w nim pracuje jest ważna, spoczywa na niej duża odpowiedzialność, podejmuje decyzje rozstrzygające o losach wielu, a tym samym prawdopodobnie dużo zarabia. Spodziewamy się raczej mężczyzny, w co najmniej średnim wieku, dobrze ubranego, być może dyskretnie prezentującego jakieś symbole statusu. Te skojarzenia wynikają z mimowolnego odczytywania i właściwego dla danego kontekstu interpretowania symboli zakodowanych w kulturze oraz z doświadczenia i obiegowej wiedzy (na przykład z filmów, czy gazet). Dzięki tym źródłom wiedzy członkowie kultury są w stanie trafnie odgadnąć sytuację społeczną w jakiej się znajdują. Rozumiejąc jak kojarzone są poszczególne artefakty, można więc przy pomocy fasady świadomie planować i kierować wrażeniami obserwatorów.

Z jednej strony aktor może wykorzystywać elementy fasady, w celu wywarcia odpowiedniego wrażenia. Z drugiej jednak nie ma w tym pełnej dowolności.

„Oczekujemy nie tylko zgodności między powierzchownością i sposobem bycia, lecz również pewnego stopnia zgodności między dekoracją, powierzchownością i sposobem bycia. Zgodność tych trzech elementów tworzy typ idealny, dzięki któremu dostrzegamy wyjątki i interesujemy się nimi. (Goffman, 2000:55)”

Komunikaty wysyłane przez aktora oraz jego fasadę powinny być spójne. W przeciwnym razie osoba wzbudza w otoczeniu podejrzliwość i konsternację. Zaczyna więc być dokładnie obserwowana i żeby obronić swoją autentyczność, musi w jakiś dodatkowy sposób uzasadnić swój niespotykany wizerunek. Jeśli jej się to uda, zostanie co najwyżej uznana za ekscentryczną, jeśli nie, może czasowo lub trwale utracić zaufanie wśród

obserwatorów. Jest także drugi powód dla którego aktor nie ma dowolności w doborze fasady. Podobnie jak w przypadku realizacji samej roli, społeczeństwo ma co do niej a priori wyartykułowane bądź nie oczekiwania.

“Kiedy aktor przyjmuje określoną rolę społeczną, zdaje sobie zazwyczaj sprawę, że przypisana jest już do niej określona fasada. Niezależnie od tego, czy przyjął tę rolę, by wykonywać określone zadania, czy też po to, by utrzymać odpowiadającą temu zadaniu fasadę, przekonuje się, że musi robić zarówno jedno, jak i drugie. (Tamże:57)”

Ma więc ograniczone możliwości modyfikowania fasady, gdyż wybór niezgodnej z oczekiwaniami lokalnej społeczności może utrudnić mu codzienne funkcjonowanie i wykonywanie zadań. Możliwość odrzucania i redefiniowania fasady wydaje się być sposobem manifestowania swojego znaczenia (też władzy) i mogą sobie na to pozwolić tylko jednostki, które z powodu osiągnięć czy też preferowanej pozycji mają silną społeczną legitymizację (na przykład Steve Jobs, który kierując jedną z najbardziej innowacyjnych firm świata i będąc bajecznie majątnym człowiekiem, wbrew oczekiwaniom z reguły chodził w wytartych jeansach i czarnym golfie, czy nasz Jacek Kuroń, który mimo, że był wysoko postawionym politykiem nigdy nie zakładał garnituru).

Analizując role społeczne pod kątem pracy zawodowej Kostera (1996) wyróżniła trzy wymiary: ogólnospołeczny, profesjonalny i organizacyjny.

Wymiar	Grupa społeczna	Znaczenie
Rola ogólnospołeczna: oczekiwania społeczne	Interesariusze społeczność lokalna/ społeczeństwo	Jak grupa profesjonalna powinna, nie powinna postępować? Jak ważna jest dla społeczeństwa?
Rola profesjonalna: wymiar profesjonalny	Środowisko fachowe (professional community)	Zasady gry: jak powinien zachowywać się profesjonalista, co jest etycznie poprawne, pożądane, upragnione.
Rola organizacyjna: wymiar instytucjonalny	Organizacja (jej członkowie)	Normy kulturowe i wartości; Miejsce w strukturze społecznej; Opisy pracy; Wynagrodzenie.

Tabela 3.2: Wymiary roli społecznej. Źródło: Kostera (1996)

Podział na trzy obszary znacząco ułatwia i precyzuje porządkowanie materiału empirycznego, dlatego zdecydowałam się wykorzystać tę teorię. W skrócie scharakteryzuje poszczególne grupy ról, ale właściwe rozwinięcie nastąpi w rozdziale empirycznym, w którym przedstawiam poszczególne grupy menedżerów. Szczegółowe charakteryzowanie teorii w oderwaniu od praktyki w tym przypadku wydaje mi się mało wnoszące.

Rola ogólnospołeczna obejmuje przede wszystkim dominujące scenariusze konstruowania roli w szerszym kontekście kulturowym. Dotyczy więc tej części występu, która odnosi się do ogółu społeczeństwa, w szczególności sposobów, w jaki profesjonalista kształtuje swoją pozycję w otoczeniu niezwiązanym bezpośrednio z jego rolą. Chodzi więc o metody legitymizowania swoich działań w szerszym otoczeniu, oraz budowania prestiżu i wizerunku. Z drugiej strony do tej części należy scharakteryzowanie oczekiwań społecznych w stosunku do roli aktora.

Rola profesjonalna odnosi się do sposobów, w jaki profesjonalisci sami decydują się konstruować swoje role. Do podstawowych elementów należy zakres zadań, konieczna wiedza, kodeks etyczny danej grupy zawodowej oraz typowe ścieżki kariery. Charakterystyka roli profesjonalnej wytwarza się głównie w wyniku negocjacji wewnątrz środowiska fachowego, czyli w toku interakcji z innymi wykonującymi podobną pracę. Inni interesariusze także mogą strącać się na nią wpływać (na przykład ustawodawca poprzez prawne regulacje dostępu do zawodu), ale najważniejszymi twórcami specyfiki roli są ci, którzy na co dzień ją sprawują. Opisywanie roli profesjonalnej jest wyjątkowo ciekawe w przypadku, kiedy dany zawód nie jest jeszcze w pełni ustalony; kiedy nadal podlega wewnętrznym negocjacjom i ścieraniu się przedstawicieli środowiska. Tak właśnie jest w przypadku menedżerów sportowych, o których jest niniejsza rozprawa. Charakterystyka aspektu profesjonalnego roli społecznej jest w mojej pracy wątkiem dominującym i najważniejszym.

Rola organizacyjna dotyczy pozycji danej grupy profesjonalnej w strukturze społecznej organizacji dla której pracują – relacji z innymi grupami wewnętrznymi, stopień autonomii, czy ważność. Jak pisałam w podrozdziale charakteryzującym profesję, współczesne organizacje w celu zwiększenia kontroli, a tym samym poprawy jakości zarządzania, starają się przejąć część wiedzy profesjonalnej. Tym samym demitologizują i upraszczają pracę profesjonalistów. Z tego punktu widzenia umiejscowienie roli w kontekście całej organizacji jest ważne. Nie mniej jednak w przypadku mojego obszaru badawczego charakterystyka roli organizacyjnej nie będzie tak istotna. Spowodowane jest to tym, że przedstawiciele zawodów które zbadałam pracują na własny rachunek, poza organizacyjnym kontekstem lub też w organizacjach, których działalnością podstawową jest sport. Są więc grupą dominująca, tym samym kultura instytucji dla których pracują oraz ich kultura roli jest praktycznie tożsama.

Ciekawym wątkiem są sposoby, które stosują niektóre grupy profesjonalne w celu obrony niezależności roli przed wpływem zarówno ogólnospołecznym jak i instytucjonalnym. Jak piszą Kostera i Postuła (2011), posługując się metaforą zaczerpniętą z mitologii greckiej, profesjonalisci różnymi strategiami starają się zminimalizować udział osób trzecich w kształtowaniu ich roli – chronią się za mitycznymi tarczami Egidy.

“Specjaliści IT o których pisałyśmy chcą zachować autonomię w kształtowaniu swojej profesji i bronią się przed kategoryzacjami innych, tym samym przesuwając zdolność konstruowania roli na własną korzyść. (Kostera, Postuła, 2011:81)”

Specjaliści IT sugerują, że termin „informatyk” jest językowym śmieciem, który został wymyślony przez osoby spoza ich szeroko pojętej specjalizacji, a nie niesie za sobą konkretnej treści. Pytani jak należy o nich mówić, używają nazw wąskich specjalności (np. programista w Java, czy administrator systemu) i unikają wpisywania ich w szerszy kontekst profesjonalny. Nie pozwalając się nawet nazwać osobom trzecim, przeciągają możliwość kształtowania roli w swoją stronę (skoro dana osoba nie potrafi nazwać mojej pracy, to widać nie wie na czym ona polega więc nie może mieć w stosunku do niej żadnych oczekiwań). Skuteczną tarczą w przypadku informatyków jest także hermetyczny, niezrozumiały język oraz sposób bycia, który nie zachęca postronnych obserwatorów do interakcji.

“Wierzmy, że Egida może być archetypem szeroko stosowanym przez profesjonalistów w celu odwracania niepożądaną uwagę pewnej części widowni i utrzymania autonomii. (Tamże:82)”

Analizując materiał empiryczny postaram się zidentyfikować, co jest tarczą Egidy stosowaną przez menedżerów sportowych w Polsce.

Rozdział 4

Kontekst prawny, międzynarodowy oraz wpływ socjalizmu na funkcjonowanie menedżerów sportowych

Niniejszy rozdział ma na celu zarysowanie kontekstu, w którym działają menedżerowie sportowi. Przedstawienie tła umożliwi trafniejsze zinterpretowanie zebranego materiału badawczego, jako że menedżerowie nie są oderwani od rzeczywistości, w której funkcjonują. Dlatego też omówię wybrane wątki. Rozpocznę od krótkiej analizy prawnej branży sportowej. Następnie przypomnę specyfikę funkcjonowania w rzeczywistości socjalistycznej, gdyż jak wykażę w części empirycznej, mentalność z tamtego okresu do teraz jest silnie zakorzeniona w części środowiska sportowego. Później nakreślę współczesne wyzwania międzynarodowego sportu, pamiętając, że nasz kraj jest częścią szerszego systemu. Menedżerowie sportowi działający w Polsce, w zmieniającym się świecie, by móc dostosować się do zmian i wykorzystywać szanse rynkowe, powinni działać w sposób przedsiębiorczy. Do tego potrzebne są specyficzne jednostkowe uwarunkowania określane mianem kompetencji przedsiębiorczych, które opiszę na końcu rozdziału.

4.1. Analiza otoczenia prawnego podmiotów sportowych

Charakteryzowanie kontekstu funkcjonowania menedżerów sportowych w Polsce rozpocznę od przedstawienia krótkiej analizy prawno-organizacyjnej branży. Część ta ma jedynie naświetlić tło działań moich bohaterów i ma charakter poglądowy. Bazowałam bezpośrednio na Ustawie o Sporcie z 2010 roku oraz na dostępnych interpretacjach tego oraz innych aktów regulujących sektor sportowy¹.

Najważniejszym aktem prawnym dla omawianej branży jest Ustawa o Sporcie z 25 lipca 2010, z późniejszymi zmianami. Zastąpiła ona wcześniejsze ustawy: o Kulturze fizycznej oraz o Sporcie Kwalifikowanym. Nowa ustawa jest znacznie bardziej ogólna

¹Dużą pomocą okazały się niepublikowane materiały dr. Pawła Strawińskiego „Podstawy prawne działalności sportowej” z WNE UW.

niż poprzednie regulacje. W sprawach nieuregulowanych odnośnie działalności polskiego związku sportowego obowiązuje Ustawa o Stowarzyszeniach z 7 kwietnia 1989.

Podstawową formą prawną w branży sportowej jest klub. W przeciwieństwie do poprzednich aktów, nowa ustawa pozostawia dowolność co do wyboru formy, w której dany klub chce funkcjonować. Jeśli zbierze się co najmniej 3 kluby sportowe, mogą one utworzyć związek. Związki mogą działać w formie stowarzyszeń lub fundacji. Związek sportowy jest odpowiedzialny za organizację rozgrywek dla swoich członków.

Prawo częściowo reguluje działalność związków. Kadencja władz nie może być dłuższa niż 4 lata, a funkcji prezesa zarządu nie można pełnić dłużej niż dwie kadencje z rzędu. Zgodnie z wymogami Unii Europejskiej, w każdej dyscyplinie istnieje tylko jeden polski związek. Do jego kompetencji należy:

- organizowanie rozgrywek o tytuł Mistrza Polski i o Puchar Polski;
- ustanawianie reguł sportowych, organizacyjnych i dyscyplinarnych obowiązujących podczas rozgrywek organizowanych przez dany związek;
- powoływanie kadry narodowej i przygotowywanie jej do igrzysk;
- reprezentowanie danej dyscypliny w międzynarodowych organizacjach sportowych.

W dyscyplinie sportowej, w której rozgrywki zorganizowane są na zasadzie rozgrywek ligowych, polski związek sportowy może utworzyć ligę zawodową. W skład ligi zawodowej w grach zespołowych mogą wejść wyłącznie kluby zorganizowane w formie S.A.

Nadzór nad działalnością polskich związków sportowych sprawuje minister właściwy do kultury fizycznej. Nadzorem ministra nie są objęte decyzje dyscyplinarne i regulaminowe. Kontrola podlega zgodności działalności z przepisami prawa oraz statutu. Ministerstwo nie może więc kwestionować sensowności podejmowanych decyzji i działań, o ile są one zgodne z prawem. W zakresie wykorzystania środków publicznych prowadzona jest kontrola pod kątem legalności, celowości, gospodarności i rzetelności.

Wspieranie rozwoju sportu stanowi zadanie własne samorządów. Klub sportowy działający na terenie danego samorządu, o ile nie działa dla zysku, może otrzymać dotację celową na prowadzenie działalności z budżetu tej jednostki. Stosowane są do tego przepisy Ustawy o Finansach Publicznych z dnia 27 sierpnia 2009. Dotacja ta ma służyć osiągnięciu celu publicznego, czyli może być przeznaczona na zadania związane z organizowaniem rywalizacji, szkoleniem, budową infrastruktury, ale nie na bieżącą działalność operacyjną. Z powyższych zapisów wynika, że samorząd nie ma możliwości przyznania dotacji klubowi zorganizowanemu w formie spółki prawa handlowego, w praktyce (o ile nie jest to zakład, czy jednostka budżetowa) musi to być stowarzyszenie lub fundacja.

Na koniec krótko scharakteryzuję specyfikę stowarzyszeń sportowych. Prawo do stowarzyszania się zagwarantowane jest w konstytucji. Stowarzyszenie definiowane jest jako dobrowolne, samorządne i trwałe zrzeszenie o celach niezarobkowych. Samodzielnie określa ono swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne regulujące działalność. Stowarzyszenie opiera się na pracy społecznej członków, ale do prowadzenia działalności może zatrudnić pracowników. W statucie

stowarzyszenia między innymi zapisany jest tryb wyboru i odwoływania władz oraz zakres ich kompetencji.

Powyższa charakterystyka daje wystarczające podstawy, aby zrozumieć konsekwencje kulturowo-organizacyjne obowiązującego prawa. Do informacji z tego rozdziału będę odwoływać się w części empirycznej rozprawy.

4.2. Specyfika funkcjonowania w rzeczywistości socjalistycznej

Ciekawym wątkiem uzupełniającym dla mojej pracy jest fenomen przedsiębiorczości radzieckiej (Rehn, Taalas, 2004; Ledeneva, 1998). W skrócie zreferuję jego podstawowe założenia i elementy, gdyż dobrze opisuje realia życia w Polsce przed 1989 rokiem, co także odnosi się do działalności sportowej. Zebrany przeze mnie materiał empiryczny wskazuje, że duża część systemu zarządzania sportem w naszym kraju jest nadal pod silnym wpływem poprzedniej epoki. Wewnętrzna lojalność środowiska ma bez wątpienia swoje korzenie właśnie w tamtym okresie. Dlatego uznaję za wartościowe przypomnienie sposobów radzenia sobie w epoce socjalizmu, co zostało w syntetycznej formie zebrane do postaci teorii.

Rehn i Taalas (2004) opisali nieformalny system ekonomiczny, który wytworzył się w republikach radzieckich. Autorzy twierdzą, że o ile przyjmie się zmodyfikowaną definicję przedsiębiorczości, dopasowaną do realiów gospodarki centralnie sterowanej, można mówić właśnie o tym typie aktywności gospodarczej na terenach socjalistycznych.

“Jeśli chcemy rozwijać teorię przedsiębiorczości, ważne aby brać pod uwagę, że działalność gospodarcza, w tym przedsiębiorczość, jest zawsze osadzona w określonym kontekście oraz że działalność i kontekst wzajemnie się ustanawiają. (Rehn, Taalas, 2004:237)”

Autorzy twierdzą, że wieczne niedobory i surowe formalne zasady funkcjonowania zmuszały wszystkich obywateli do stawania się mikroprzedsiębiorcami nawet w najbardziej przyziemnych obszarach życia. Przedsiębiorczość obywateli pozwalała im przeżyć, czy też przynajmniej polepszyć niski standard życia. Działalność ta uelastyczniała też gospodarkę centralnie planowaną i ułatwiała przepływ towarów oraz usług. Każdy, kto chciał zapewnić sobie i swoim bliskim przyzwoite warunki bytu, musiał wykazać się pomysłowością i zaangażowaniem. Stąd prowokacyjna teza, że:

“Związek Socjalistycznych Republik Radzieckich można postrzegać jako najbardziej przedsiębiorcze społeczeństwo w dziejach świata. (Tamże:237)”

Radziecki typ przedsiębiorczości na tyle zakorzenił się w polskim społeczeństwie, że obchodzenie reguł i szukanie rozwiązań poza oficjalnymi regułami jeszcze długo było, a dla niektórych nadal jest, codziennym sposobem funkcjonowania i powodem do dumy.

Nieformalny system ekonomiczny, który wytworzył się na terenach bloku radzieckiego zyskał nazwę *blat*, czyli gospodarki przysług (Ledeneva, 1998).

“*Blat* oznacza system przyjaciół i znajomych powiązanych ze sobą zawiłym spłotem przysług i kontrprzysług, świadczonych w celu ułatwienia dostępu do dóbr i usług w warunkach luki podażowej. (Tamże:239)”

Codzienne życie w czasach socjalizmu wymagało rozwiniętej umiejętności „załatwiania”, czyli organizowania potrzebnych produktów poza oficjalnym systemem dystrybucji. Gospodarki centralnie sterowane kierowały się na tyle absurdalną racjonalnością, że obywatele aby zdobyć potrzebne im produkty musieli radzić sobie tworząc dodatkowy system redystrybucji. Przejawiali przy tym bardzo dużo zachowań przedsiębiorczych.

“Jako że większość obywateli sowieckich miała dostęp, przynajmniej przez osoby trzecie, do jakiś dóbr trudnych do zdobycia, a tym samym pożądaných, rozwinęły się praktyki ułatwiające bardziej efektywny (co niekoniecznie oznacza bardziej sprawiedliwy) rozdział dóbr. Do tego rodzaju aktywności można zaliczyć łapówkarstwo, kradzieże, defraudacje oraz obrót towarami na czarnym rynku (Dallago, 1990), ale także bardziej prozaiczną wymianę przysług. (Tamże, 240)”

Jak można wnioskować z powyższego cytatu, w błąt wytworzyło się przyzwolenie na znaczące obniżenie standardów etycznych. O ile obchodzenie zasad zwiększało szansę na uzyskanie pożądanego towaru, w pewnych granicach miało przyzwolenie społeczne. Nie oznacza to oczywiście, że wszyscy zachowywali się niemoralnie, czy brali udział w przestępstwach (np. w kradzieży), ale średnie standardy akceptowanych zachowań były zdecydowanie niższe w porównaniu do czasów dzisiejszych. Uważano, że warunki codziennej egzystencji są na tyle trudne, że jeśli można je sobie poprawić bez bezpośredniego krzywdzenia innych (niektórzy uważali, że łamanie prawa to działanie wymierzone w system), to można to robić, nawet jeśli konieczne będzie nagięcie zasad prawa.

Ostatnim istotnym elementem systemu błąt jest to, że jego fundament stanowiło zaufanie. Zakładano, że wszyscy uczestnicy danej grupy wcześniej czy później będą potrzebowali pomocy, dlatego nie mogą sobie pozwolić na nieuczciwe zachowanie w stosunku do osób, z którymi wymieniają produkty i usługi. Interesujące jest, że mimo stosunkowo niskich standardów moralnych w obrocie handlowym, świadczenie usług wzajemnych nie wiązało się z opłatami czy jakimikolwiek rynkowymi zabezpieczeniami. Wszyscy bazowali na ufności, że świadcząc przysługi znajomym, w potrzebie samemu się je uzyska. Zaufanie oraz nieformalny charakter takiego obrotu budowały bliskie relacje społeczne. Ludzie byli od siebie wzajemnie zależni, a tym samym w naturalny sposób żyli ze sobą bliżej i byli bardziej wyczuleni na innych ludzi. Ten rodzaj bliskości zaniknął w gospodarce rynkowej, gdzie za pieniądze można kupić wszelkie dobra i usługi. Aczkolwiek w niektórych środowiskach nadal panuje duch wzajemnych przysług, zasada bezwzględnej lojalności i zaufania.

4.3. Problemy współczesnego sportu (przegląd literatury angielskojęzycznej)

W niniejszym podrozdziale przedstawię wybrane wątki z artykułów angielskojęzycznych, które odnoszą się do tematu mojej rozprawy. Pozwoli to na osadzenie moich badań w szerszym kontekście i uświadomienie czytelnikowi, że nie tylko polski sport boryka się z poważnymi problemami i brakiem profesjonalizmu w zarządzaniu.

4.3.1. Specyfika funkcjonowania VSO

Wiele podmiotów sportowych w Polsce zorganizowanych jest w formie stowarzyszeń. Są to zarówno związki sportowe, jak i znaczna część klubów. Zadania w tych organizacjach wykonywane są przez działaczy społecznie, przynajmniej formalnie. Taka forma prawna rodzi szereg konsekwencji praktycznych dla zarządzania, często negatywnych. O specyfice funkcjonowania stowarzyszeń sportowych w Polsce szeroko piszę w rozdziale empirycznym. W tym miejscu chcę natomiast zaznaczyć, że organizacje sportowe oparte na wolontariacie występują nie tylko w naszym kraju, ale także w wielu państwach zachodnich. W artykułach branżowych opisanych jest szereg uniwersalnych wyzwań, z którymi mierzą się wszystkie kraje, w których takie organizacje występują. Warto je tutaj przywołać.

W naukowym języku sportu funkcjonuje nazwa VSO – Voluntary Sport Organization (organizacja sportowa oparta na wolontariacie). Przyjmijmy dla niej następującą definicję:

“Organizacja sportowa oparta na wolontariacie (VSO) jest samorządna i niezależna. Jej podstawowym celem jest zaspokajanie potrzeb i interesów swoich członków. Bazuje na dobrowolnym członkostwie i pracy społecznej. Decyzje podejmowane są demokratycznie przez wybieralny zarząd. (opracowanie własne na podstawie: Thiel, Mayer (2009))”

VSO mogą być różnie zorganizowane. Najczęściej spotykanym modelem jest zarząd składający się z wolontariuszy wybranych w wyborach oraz na drugim poziomie struktury, zawodowi dyrektorzy. Ci drudzy realizują zalecenia wypracowane przez zarząd i na co dzień prowadzą organizację. Zarząd natomiast podejmuje strategiczne decyzje i jest społecznym organem kontrolnym nad zawodowymi menedżerami. Zdarza się, że ktoś z dyrektorów wchodzi do zarządu.

Nasze stowarzyszenia sportowe, choć w definicji niezwykle podobne, w praktyce działają trochę inaczej niż znane mi z artykułów VSO. Wynika to przede wszystkim z faktu, że u nas takie podmioty wyrosły głównie w okresie komunizmu, co ma nadal zaskakująco duży wpływ na ich funkcjonowanie (wątek ten rozwijam w rozdziale empirycznym). Nie mniej jednak niektóre problemy, z którymi borykają się środowiska sportowe na świecie, są charakterystyczne także dla nas. We wstępie rozprawy pisałam o dużym i stale rosnącym znaczeniu sportu w społeczeństwach krajów rozwiniętych. Tymczasem VSO stanowią w wielu państwach podstawę systemu sportowego, zarówno jako instytucje organizujące sport masowy, jak i rozwijające młodych przyszłościowych zawodników (Hoye, 2007). Tymczasem sposób funkcjonowania tych organizacji oceniany jest jako mało wydajny (badania Football Governance Research Centre (UK), 2005; Australian Sport Commission, 2005). Główne problemy podsumowują Thiel i Mayer (2009:81):

- Brak klarownych celów organizacyjnych znacząco utrudnia ocenę skuteczności działania.
- Brak równowagi pomiędzy posiadaną władzą i kompetencjami zarządczymi oraz niejasny sposób podziału zadań utrudniają właściwe podejmowanie decyzji.
- Wewnętrzna rekrutacja kadry zarządczej spośród członków jest kluczowym czynnikiem uniemożliwiającym zmiany organizacyjne.

W odpowiedzi na te wyzwania instytucje nadzorujące w niektórych krajach starają się wdrożyć programy, które mają pomóc w podniesieniu standardów zarządzania.

“W poszukiwaniu doskonałości w sporcie, poprawa zarządzania stała się coraz częstszym elementem polityki sportowej, a już z pewnością celem stawianym przed VSOs. (Hoye, 2007:11)”

Kraje takie jak Australia, Nowa Zelandia, czy Wielka Brytania uzależniają poziom finansowania VSO od wdrożenia zalecanych dobrych praktyk. Zauważalne są więc próby podniesienia poziomu zarządzania poprzez zewnętrzne regulacje.

VSOs charakteryzują się niską efektywnością działania i niesatysfakcjonującym poziomem realizacji zadań. Efektywność w tym przypadku jest jednak pojęciem trudnym do zdefiniowania. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że VSOs znacząco różnią się od przedsiębiorstw rynkowych. Brak konieczności wypracowania zysku, przy częstej gwarancji finansowania działalności w znaczącym procencie przez instytucje państwowe, nie motywuje zarządców do lepszego działania.

“Zarządzanie organizacją non-profit nie polega na dbaniu o interesy potencjalnych klientów czy na generowaniu zysku. Podstawowym wyzwaniem jest zabezpieczenie interesów obecnych członków. (Thiel i Mayer, 2009:88)”

Interesy członków zaś mogą znacząco różnić się od interesów pozostałych interesariuszy. Ten problem wyraźnie widoczny jest w naszej rzeczywistości, co pokażę w dalszej części rozprawy.

W artykułach zagranicznych istotnym wątkiem są natomiast rozważania nad zaangażowaniem i zatrzymaniem wolontariuszy w organizacji, gdyż te dwie zmienne korelują z lepszymi efektami zarządzania. Potwierdzają to liczne badania (na przykład Fuller et al., 2003; Preston i Brown, 2004).

“Organizacje non-profit powinny docenić wagę zaangażowania emocjonalnego i opracować procesy, które wzmocniłyby zaangażowanie członków rady w sprawy VSO, a w efekcie zbudowały silniejszą więź emocjonalną z organizacją. (Cuskelly, 1995, w: Hoye, 2008)”

W opisywanych zachodnich społeczeństwach problemem jest duża rotacja wolontariuszy. Biorąc pod uwagę, że większość osób uczy się zarządzania VSO podczas wykonywania określonej pracy (on-the-job training), utrata osoby, która już posiada jakąś wiedzę jest odczuwalną stratą organizacyjną.

“Doświadczenie i wiedza praktyczna wydaje się kluczowym czynnikiem skutecznego funkcjonowania w strukturze organizacji sportowej opartej na wolontariacie. (Soares et al., 2010:8)”

Dlatego ważne jest zbudowanie trwałych relacji, utrzymanie wolontariuszy przynajmniej na tyle długo, aby zgromadzona wiedza mogła zostać dobrze przekazana następcom. Kwestia sukcesji władzy w VSO jest wskazywana jako ważne zagrożenie ciągłości i spójności działania. Innym problemem jest niski poziom zaangażowania części wolontariuszy formalnie zasiadających w gremiach zarządczych. W bieżące sprawy organizacji realnie wdrożonych jest tylko kilku członków rady, reszta się tym nie interesuje w stopniu dostatecznym, aby wnosić coś do procesu decyzyjnego. W efekcie, mimo że

statutowo decyzje podejmowane są demokratycznie przez kilku – kilkunastoosobowy zarząd, w praktyce rządzi wąska grupa osób, a czasem jednoosobowo prezes zarządu wraz z podległym dyrektorem.

Podstawowym źródłem władzy w VSO jest dostęp do informacji.

“Władza dyrektorów powiązana jest z ich dostępem do informacji kluczowych z punktu widzenia procesu decyzyjnego. (Correia, 2000, w: Soares et al., 2010:24)”

Wśród innych źródeł władzy wymienia się:

- bliskie relacje pomiędzy aktywnymi członkami rady;
- wiedza i doświadczenie z danej dyscypliny;
- wiedza o sędziowaniu;
- umiejętność zarządzania finansami;
- umiejętności spoza świata sportu. (Soares et al., 2010:18)

Dostęp do źródeł władzy jest istotniejszy niż fakt bycia zawodowym menedżerem, czy wolontariuszem. Aby jednak być w stanie ich używać, konieczne jest dostateczne zaangażowanie w sprawy organizacji.

4.3.2. Korupcja w sporcie

Poważnym i aktualnym tematem w świecie sportu jest korupcja. Jak bardzo wątek ten jest istotny w polskiej rzeczywistości uświadomiła opinii publicznej przed wszystkim afera futbolowa, która rozpoczęła się w 2004 roku i trwa do dziś. Po tym jak w 2003 do kodeksu karnego został dodany artykuł o „przekupstwie sportowym”, na mocy którego można było zacząć ścigać i karać zachowania korupcyjne, już 240 osób zostało skazanych (sędziów, działaczy, piłkarzy, obserwatorów), a 372 jest jeszcze na liście oskarżonych². Korupcja to nie jest jednak proceder spotykany wyłącznie w piłce nożnej, czy tylko w Polsce. Problem ten dotyczy prawdopodobnie wszystkich dyscyplin i krajów na świecie. Dlatego też istnieje wiele opracowań naukowych dotyczących zarówno przyczyn jak i przejawów korupcji w sporcie oraz propozycji i analiz skutecznych sposobów walki z nią (na przykład: Maennig, 2002; Duke and Crolley, 2001; Kistner and Weinreich, 1996; Sack, 1991; Inglis, 1985; Malmisur, 1982 i wielu innych)

Zjawisko nie jest nowe. Jak pisze Maennig:

“Pierwszy udokumentowany przypadek korupcji w sporcie międzynarodowym przypisuje się Eupolosowi z Thessali, który skutecznie przekupił trzech przeciwników przed swoją pierwszą walką na pięści na Igrzyskach Olimpijskich w 388r. p.n.e. Pośród nich był broniący tytułu mistrza olimpijskiego Phormion z Hali-karnasoss. (Maennig, 2005:187)”

Nie jest więc prawdą, że korupcja w sporcie jest współczesnym wypaczeniem, a kiedyś rywalizacja była wyłącznie uczciwa. Pokusa chwały związanej z wygraną, czy otrzymania nagrody zawsze towarzyszyły ludziom i skutecznie sprowadzały na manowce co bardziej podatne jednostki.

²źródło: www.pilkarskamafia.blogspot.com

Definicja korupcji wcale nie jest prosta. Przyzwolenie na różne zachowania zmienia się w czasie, poza tym różnią się też wewnętrzne ustalenia pomiędzy dyscyplinami. Na przykład (za: Maennig, 2005) w 2002 roku podczas wyścigu Formuły 1 w Australii, Rubens Barrichello jeżdżący w ekipie Ferrari tuż przed końcową metą dał się wyprzedzić koledze z drużyny Michaelowi Schumacherowi, bo tak było korzystniej z punktu widzenia całego teamu. Za swoje zachowanie dostał medal od drużyny. To kontrowersyjne zachowanie w innych dyscyplinach zostałoby ukarane jako przejaw korupcji lub przynajmniej łamania zasad fair play. Zawody powinien wygrywać najlepszy zawodnik, czyli rezygnowanie z wygranej na rzecz kogoś innego z powodów poza sportowych nie jest akceptowane. Innym kontrowersyjnym przykładem, tym razem z poziomu organizacyjnego, jest zachowanie niemieckich działaczy FIFA. W zamian za głosy za organizacją Mistrzostw Świata w 2006 roku właśnie w Niemczech, FC Bayern Monachium zgodził się rozegrać lukratywne mecze towarzyskie ze słabymi piłkarsko reprezentacjami Tajlandii, Tunezji, Trinidadu i Malt. Do rozstrzygnięcia pozostaje, czy jest to już korupcja, czy tego typu ustalenia mieszczą się jeszcze w repertuarze negocjacji.

Formalna definicja korupcji w polskim prawie zawarta jest w ustawie o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, która weszła w życie w czerwcu 2006 roku i brzmi następująco:

“Korupcja to obiecywanie, proponowanie, wręczanie, żądanie, przyjmowanie, przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakiejkolwiek nienależnej korzyści majątkowej, osobistej lub innej, dla niej samej lub jakiejkolwiek innej osoby, lub przyjmowanie propozycji lub obietnicy takich korzyści w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonaniu funkcji publicznej lub w toku działalności gospodarczej.”

We współczesnym sporcie zjawisko korupcji przejawia się dwojako (Maennig, 2005:189):

- Korupcja wyników (korupcja w rywalizacji), gdzie wręczającymi i przyjmującymi łapówki są:
 - sportowcy;
 - działacze sportowi i inne osoby z otoczenia sportowca (np. sędziowie) czasami bez jego wiedzy;
 - sportowcy i działacze.
- Korupcja zarządzania, czyli decyzje podejmowane przez oficjeli i organizacje sportowe, które nie są związane bezpośrednio z rywalizacją. W szczególności decyzje dotyczą:
 - przyznania prawa do organizacji ważnych wydarzeń sportowych;
 - przyznawania innych praw, na przykład do transmisji telewizyjnych; nominacji do gremiów zarządczych międzynarodowych federacji (w tym pozycji honorowych);
 - ingerowania w przetargi dotyczące budowy wielkich obiektów sportowych i innych nieruchomości.

Specjaliści twierdzą, że ilość zachowań korupcyjnych z poziomu zarządzania rośnie, natomiast spada ta bezpośrednio związana z rywalizacją (Maennig, 2005).

Poniżej przedstawię przykłady kilku z 23 wybranych udowodnionych przypadków współczesnej korupcji, które w sposób systematyczny opisał Maennig (2005). Większość z afer związanych jest z piłką nożną, co po części wynika z popularności i masowości tej dyscypliny na świecie, a w efekcie dużego zainteresowania mediów, które nierzadko jako pierwsze ujawniają afery.

- Portugalia; piłka nożna; do 2004r.; 150 osób z 10 klubów od 1-3 ligi jest podejrzanych o manipulowanie wynikami meczów. Na moment publikacji 16 osób zostało zaareztowanych, postawiono zarzuty szefowi sędziów Jose Antonio Pinto de Sousa za manipulowanie 21 spotkaniami.
- Niemcy; piłka nożna; 2004; sędzia Robert Hoyzer na zlecenie chorwackich buchmacherów manipulował wynikami II Bundesligi. W zamian otrzymał co najmniej 50tys. euro łapówki. Zawodnik Thijs Waterink z drugiej drużyny SC Paderborn przyjął 10tys. Euro od nieznanego i podzielił się pieniędzmi z kolegami z drużyny po wygranym meczu!
- Korea Południowa; Międzynarodowy Komitet Olimpijski (IOC) i Światowa Federacja Taekwondo; do 2003; Kim Un-Yong, prezydent Krajowego Komitetu Olimpijskiego, vice prezydent Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego został oskarżony o przyjęcie łącznie 333tys. euro od innych członków w zamian za przyjęcie ich do Krajowego komitetu olimpijskiego.
- Niemcy; korupcja przy budowie nowego stadionu Bayernu Monachium o TSV Monachium 1860; 2003; syn prezesa TSV Monachium 1860 otrzymał 2,8mln euro za ujawnienie informacji przetargowych austriackiej firmie Alpine – Mayreder Bau Salzburg GmbH, co ułatwiło tej firmie otrzymanie kontraktu o łącznej wartości 280mln euro.

Przykłady można by mnożyć, bo niestety doniesienia o kolejnych przestępstwach pojawiają się bardzo często. Tymczasem to, o czym się dowiadujemy to zaledwie „czubek góry lodowej” - jak podają szacunki, wykrywalność przestępstw w krajach rozwiniętych wynosi około 5 procent (Bannrnberg, Schampensteiner, 2004). Jeśli w sporcie procent jest podobny, to przypadków korupcji jest nieporównywalnie więcej, szczególnie że mało jest danych w tym zakresie z krajów azjatyckich czy z północnej Afryki. Nie mniej jednak nie wskazuje na to, że sport jest bardziej skorumpowany niż inne dziedziny życia społecznego (Maennig, 2005).

Podsumowując, korupcja w sporcie jest zjawiskiem powszechnym na całym świecie. Nie jest to jedynie problem polski, choć afery wybuchały na ogromną skalę.

4.3.3. Menedżerowie sportowi w literaturze zagranicznej

Nie znalazłam zbyt wielu artykułów bezpośrednio odnoszących się do menedżerów sportowych. Zachodni świat sportu jest zorganizowany bardziej profesjonalnie, dlatego też nazwy poszczególnych ról są bardziej precyzyjne. Nawet jednak biorąc pod uwagę wąskie specjalizacje, charakterystyki ról nie są popularnym tematem. Uważam, że jest to istotna luka, zważając na fakt jak silnie definicje poszczególnych specjalizacji i w ogóle

podział rynku pracy osadzony jest w lokalnym kontekście. Możliwość porównywania pomiędzy krajami byłaby pouczająca.

Nie mniej jednak udało mi się dotrzeć do kilku artykułów o kierownikach drużyn piłkarskich z lig brytyjskich i irlandzkich. Piłka nożna jest chyba najlepiej zbadaną dyscypliną, dlatego przykładów z tego sportu można znaleźć najwięcej. Choć w Polsce kierownik drużyny (o ile jest) nie ma takiej rangi jak w Wielkiej Brytanii czy Irlandii, to część jego opisywanych postaw i działań bardzo przypomina te charakterystyczne dla naszych przedstawicieli środowiska.

Badacze opisują znaczącą intensyfikację procesów racjonalizacyjnych w prowadzeniu klubów piłkarskich w Wielkiej Brytanii (Duke, 2002).

“Zmiany te są najbardziej widoczne w klubach z Premier League³. Najbardziej profesjonalne kluby piłkarskie są stale modernizowane, wprowadzają wysokie standardy zarządzania finansami, marketingiem, profesjonalną obsługę prawną oraz administracyjną. (Kelly, 2008)”

Jednak nie wszystkie aspekty działalności klubowej podlegają tym procesom. Według Penna:

“Zauważalna jest postępująca dychotomia w jądrze zarządzania klubami piłkarskimi. Z jednej strony zarządzanie drużyną opiera się na wyłącznie na władzy charyzmatycznej. Z drugiej mamy do czynienia z rosnącą złożonością procesów zarządzania samym klubem, która podlega triadzie – profesjonalizacji, dyferencjacji i stosowania racjonalizowanych modeli koordynacji i kontroli. (Penn, 2002:40)”

Z jednej więc strony zarządzanie samą organizacją jest coraz częściej oparte na racjonalnych modelach adaptowanych bezpośrednio z biznesu. Stosowane są zaawansowane narzędzia zarządzania finansami, w tym kontroli przepływów finansowych, marketing oparty na planowaniu strategicznym, czy nowoczesne zarządzanie ludźmi. Z drugiej strony sama esencja, *core business*, czyli zarządzanie drużyną, w tym opracowywanie planów treningowych, opieka medyczna i fizykoterapeuci, czy skauting⁴, skutecznie opiera się jakimkolwiek procesom profesjonalizacji. W powyższym fragmencie Penn sugeruje, że zarządzanie drużyną piłkarską bazuje na władzy charyzmatycznej. Nie zgadza się z nim Seamus Kelly, który korzystając z weberowskiej definicji władzy (Weber, 1964), uważa że jest to typowy przykład władzy tradycyjnej. Idąc jego tokiem myślenia, w skrócie charakteryzując poszczególne manifestacje tego typu władzy.

Pierwszym przejawem jest brak opisów stanowiska pracy kierownika drużyny lub jeśli wymagają tego przepisy, opis bardzo ogólny.

“Nawet pobieżne przyjrzenie się roli menedżera piłkarskiego wystarczy, żeby przekonać się jak niewiele ma ona wspólnego ze stanowiskiem zarządczym w większości współczesnych organizacji. Zaledwie kilku menedżerów ma na przykład jasny opis stanowiska pracy. (Kelly, 2005:403)”

“Mimo centralnej pozycji menedżera drużyny w strukturze współczesnego klubu, jego organizacyjna rola pozostaje niejasna. (Penn, 2002:44)”

³Jest to ekstraklasa (najwyższa liga rozgrywek) w piłce nożnej w Anglii – przypis autorki

⁴Jest to wyszukiwanie zdolnej młodzieży lub zawodników ze słabszych lig, którzy mają potencjał, żeby rozwinąć się w danym klubie i wesprzeć drużynę

Menedżerowie nie mają opisów stanowisk, dlatego dysponują dużą swobodą w kreowaniu swojej roli; zajmują się tym, co sami uważają za stosowne. Jako, że nigdy roli tej nie formalizowano, trudno jest formułować wobec niej precyzyjne wymagania, czy rozliczać z efektywności. Istotny oczywiście jest wynik drużyny, jednak jest on obciążony elementem szczęścia i zależy także od wielu innych losowych czynników. Brak formalnych zapisów definiujących zakres zadań i odpowiedzialności menedżera jest mieczem obosiecznym. Praca na tej pozycji jest niezwykle niepewna. Jak podaje Bridgewater (2006), w okresie 1992-2005 średnia długość zajmowania stanowiska menedżera w danym klubie to nieco ponad 2 lata.

Brak formalnych wymagań w stosunku do menedżera drużyny łączy się z faktem, że aby objąć to stanowisko na Wyspach Brytyjskich nie jest wymagane żadne wykształcenie. Tradycyjnie przyjmuje się przyuczanie do zadań podczas pracy (*on-the-job training*) jako najlepszy sposób nabierania kompetencji zarządczych.

“Warto zauważyć, że niewielu menedżerów drużyn piłkarskich ma jakiegokolwiek formalne wykształcenie w zakresie zarządzania, czy doświadczenie w zarządzaniu spoza świata piłki. (Kelly, 2008:404)”

W środowisku szeroko podzielana jest opinia, że zarządzanie drużyną piłkarską jest tak specyficzną umiejętnością, że nie da się stworzyć uniwersalnych zasad czy kanonu narzędzi, które można by przekazać w toku formalnej edukacji. Tego można się nauczyć wyłącznie podczas wykonywania pracy.

Według Perrego i Davisa (1997:11) w 95 roku aż 95 procent menedżerów stanowili byli zawodowi piłkarze. Niektórym zasłużonym zawodnikom pod koniec kariery zwyczajowo proponowane jest objęcie zarządzania w drużynie, praktycznie bez wcześniejszego szkolenia.

“Poniższy podrozdział dokumentuje rozprzestrzenione wśród menedżerów założenie, że doświadczenie gry zawodniczej jest wystarczające aby przejść na poziom zarządczy. Patrząc przez ten pryzmat, można postawić tezę, że problemy niektórych klubów wynikają właśnie z założenia o wymienności umiejętności zawodniczych i zarządczych. (Kelly, 2008:409)”

Doświadczenie zawodnicze jest niewątpliwie kluczową kompetencją, biorąc pod uwagę, że kierownik drużyny między innymi zajmuje się szkoleniem (sam jest trenerem lub bezpośrednio nadzoruje jego pracę), opracowuje plany przygotowania drużyny do ważnych imprez, poszukuje zawodników, organizacyjnie dba o ich zdrowie. Nie mniej jednak wiele zadań ma charakter typowo zarządczy i umiejętności gry w piłkę nie wystarczają do ich skutecznej realizacji. Kelly (2008), notabene zawodowy ekspiłkarz, w swoim artykule przywołuje wypowiedzi kilku menedżerów odwołujące się do początków ich karier jako zarządców. Doświadczenie to opisują jako „otwierające oczy”, czy „wielkie zaskoczenie”. Będąc zawodnikami obserwowali pracę menedżerów drużyn i byli przekonani, że wiedzą na czym ona polega. Samodzielnie jednak podejmując się pracy, zdali sobie sprawę że jednak nie wiedzieli na co się decydują.

Interesujące, że w brytyjskim środowisku piłkarskim formalne wykształcenie nie tylko nie jest uznawane za potrzebne, ale nawet jest elementem drwin. Opór wobec jego zdobywania jest znaczący. Carter stawia tezę (2006:128), że „pochodzenie robotnicze zawodników wraz z ich ograniczonym potencjałem intelektualnym wywołuje u nich brak zaufania w stosunku do wykształconych osób. [...] Ta nieufność wobec intelektualistów

jest zakorzeniona w brytyjskich stosunkach społecznych.” Niechęć środowiska piłkarskiego do edukacji analizowana jest w szeregu publikacji (np. Parker, 2000; Carter, 2006) i jest uznawana za ważną przyczynę braku profesjonalizacji grup zawodowych bezpośrednio związanych z dyscypliną.

“W całej historii piłki nożnej wykwalifikowani trenerzy byli stygmatyzowani jako „szkółkowi” (schoolteachers); dla wielu praktyczne doświadczenie w zawodowym uprawianiu tego sportu pozostało najważniejszą kwalifikacją do bycia trenerem. Środowisko jest już tradycyjnie podejrzliwe w stosunku do wartości edukacji, która nie bazuje bezpośrednio na praktyce. (Kelly, 2008:408)”

Angielski Związek Piłki Nożnej pomiędzy 1970 a 1980 wprowadził formalne szkolenie dla menedżerów drużyn. Opór środowiska był jednak na tyle duży (mało kto przychodził na obowiązkowe zajęcia), że federacja zrezygnowała z prób zewnętrznej profesjonalizacji (Carter, 2006).

Brak opisu stanowisk oraz uznawania formalnego wykształcenia powoduje, że rekrutacja nowych menedżerów oraz innych pracowników klubów przebiega wyłącznie nieformalnymi kanałami.

“Centralną ideą dla zrozumienia logiki nominacji menedżerów i ich współpracowników jest waga sieci znajomości. Menedżerowie są członkami tych sieci wraz z innymi obecnymi i byłymi menedżerami, a także trenerami i zawodnikami. (Kelly, 2008:414)”

Środowisko to jest bardzo zamknięte na dopływ zewnętrznej kadry zarządczej. Magee (1998) opisuje je jako „kiść winogron” i przypomina, że piłka nożna jest często nazywana *who-you-know sport*. Nie mając przeszłości zawodniczej lub nie będąc w jakiś inny sposób blisko powiązany z tą dyscypliną, praktycznie nie ma się szans na objęcie stanowiska kierowniczego w Wielkiej Brytanii czy Irlandii.

Jak podkreślają badacze, sytuacja w Europie kontynentalnej jest inna. W Holandii, czy Niemczech docenia się wartość formalnego przygotowania do trenowania czy zarządzania, a nawet wewnętrznymi przepisami wymusza się pewien stopień profesjonalizacji.

“Pogląd, że byli zawodnicy nadają się na menedżerów nie jest rozpowszechniony w Holandii. Coraz większym uznaniem cieszy się opinia, że skutecznych ekspiłkarzy należy stopniowo szkolić na przykład w trenowaniu, zamiast od razu wrzucać ich na głęboką wodę. (Murphy, 2002:47)”

W Niemczech, aby kierować drużyną w Bundeslidze należy wykazać się co najmniej dwuletnim doświadczeniem w tej roli w niższych ligach (Carter, 2006). Podejście jest więc inne niż na wyspach, co po raz kolejny uświadamia, że definicja każdej roli bardzo silnie osadzona jest w lokalnym kontekście.

Podsumowując, menedżer drużyny w Wielkiej Brytanii to tradycyjna rola nie ulegająca klasycznie pojętym procesom profesjonalizacji. Mimo rosnącej racjonalizacji i efektywności działania najbliższego otoczenia, opisywani menedżerowie mają dużą dowolność w kształtowaniu zarówno zakresu swoich obowiązków, jak i sposobu ich wykonywania i rozliczania. Za kluczową kompetencję uznaje się doświadczenie nabierane w toku pracy oraz satysfakcjonującą przeszłość zawodniczą. Nie docenia się natomiast, a

nawet unika się formalnego wykształcenia i kompetencji nabytych w drodze systematycznej edukacji. W dyskusji wyników odniosę powyższą charakterystykę do polskiej rzeczywistości. Już teraz jednak wspomnę, że zbieżność postaw, mimo innego kontekstu funkcjonowania, jest duża.

4.4. Wybrane wątki z teorii przedsiębiorczości

Wątkiem teoretycznym, który także przyda mi się do wyciągania wniosków z badań, jest zagadnienie kompetencji przedsiębiorczych, stanowiące element teorii przedsiębiorczości. Po uporządkowaniu materiału empirycznego, porównanie części menedżerów sportowych do przedsiębiorców samo się narzuca. Stąd za konieczne uznałam przywołanie elementów teorii, które pozwolą mi w sposób bardziej systematyczny zbadać podobieństwa i różnice.

“Możemy zatem następująco określić kompetencje przedsiębiorcze – są to cechy przedsiębiorcy, takie jak wiedza ogólna i specjalistyczna, motyw, cechy osobowości, poczucie własnej skuteczności, mechanizmy poznawcze, które prowadzą do założenia, przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. (Glinka, Gudkova, 2011:122)”

W skrócie omówię wybrane elementy teorii ze szczególnym uwzględnieniem tych, które mają znaczenie dla końcowej dyskusji wyników.

Badania dążące do odkrycia specyficznej listy cech osobowościowych przedsiębiorcy, które wyróżniałyby go spośród innych członków społeczeństwa nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Jak się okazało, niemożliwością jest stworzenie takiego spisu, który byłby specyficzny tylko dla przedsiębiorców. Poza tym próba korelowania cech osobowych z sukcesem przedsiębiorczym nie uwzględniała wpływu czynników zewnętrznych (na przykład sprzyjającej koniunktury, czy pojawienia się innowacyjnego pomysłu), co stało się podstawą krytyki tego kierunku. Nie mniej jednak badacze zgadzają się, że przedsiębiorców, choć nie tylko ich, cechują wysoka motywacja osiągnięć, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, a także (choć tu zgody nie ma) skłonność do podejmowania ryzyka.

Wśród cech przedsiębiorców odnoszących wyjątkowe sukcesy na pierwszym miejscu często wymienia się pasję (Glinka, Gudkova, 2011). Pasja przedsiębiorcy udziela się zarówno współpracownikom, mobilizując ich do wysiłku i zaangażowania nawet w ryzykowne projekty, a także klientom. Daje też ogromną energię do działania i zaraża; inspiruje innych.

“Donald Trump powiedział, że brak pasji to brak energii, a tam gdzie nie ma energii, nie będzie niczego. (Tamże:126)”

Miłość i fascynacja tym co się robi daje dużą motywację do działania i siłę do zwiększonego wysiłku. Pozwala przetrwać kryzysy, a także, kiedy jest to potrzebne, poświęcać pracy zdecydowanie więcej czasu i uwagi niż przewiduje kodeks pracy. Pasja jest zdecydowanie trwalszą i silniejszą motywacją niż na przykład chęć osiągnięcia wyższych zarobków. Wątek ten bardzo silnie pojawia się i rozwija w moich badaniach, dlatego chcę zaznaczyć jego obecność także w teorii.

Do pozostałych cech skutecznych przedsiębiorców zalicza się wytrwałość w dążeniu do celu oraz sprawne łączenie analizy sytuacji z działaniem. Przedsiębiorcy, szczególnie

na początku, walczą o utrzymanie się na rynku, o zachowanie płynności finansowej (mimo nieterminowości wpłat kontrahentów), o środki na rozwój, a także z wieloma innymi trudnościami. Przewycięzanie kryzysów wymaga ogromnej wytrwałości, optymizmu i niezrażania się niepowodzeniami. Szczególnie, kiedy przedsiębiorca podejmuje działania innowacyjne; kiedy nie ma dostępu do wiedzy o tym jak w danej sytuacji działać, czy w ogóle brakuje mu dopracowanej konstrukcji modelu biznesowego. W takich okolicznościach prawdopodobieństwo napotkania poważnych trudności na początku swojej drogi biznesowej, a nawet poniesienia porażek jest wysokie. Tym bardziej przedsiębiorcom potrzebna jest determinacja i wytrwałość.

Sprawne łączenie analizy z działaniem wiąże się zaś ze zdolnością do krytycznej refleksji, czyli jedną z kompetencji poznawczych przedsiębiorców, które wyróżniła Gudkova (2008).

“Krytyczna refleksja odgrywa kluczową rolę w procesie uczenia się przedsiębiorców. Jest ona czynnikiem warunkującym transformację doświadczeń własnych oraz zastępczych w wiedzę, oraz prowadzi do zmiany postaw. (Gudkova, 2008:170)”

Zdolność do krytycznej refleksji, czyli wyciągania wniosków z przeszłości oraz właściwego interpretowania sygnałów z otoczenia, pozwala przedsiębiorcom stale poprawiać swoje działania. Umożliwia dopasowywanie się do warunków rynkowych, wymagań klientów i innych interesariuszy. Przedsiębiorcy muszą szybko i elastycznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, stąd szczególnie ważny jest zmysł obserwacji i umiejętność prawidłowego wnioskowania oraz sprawnego przekładania nowo zdobytej wiedzy na działanie. Zdolność do krytycznej refleksji przydaje się szczególnie w momentach kryzysowych, kiedy trzeba działać szybko i podejmować właściwe decyzje.

“W momentach krytycznych, a dokładniej rzecz ujmując – podczas procesu refleksji – właściciele mikroprzedsiębiorstw uświadamiają sobie dotąd niewidoczne związki przyczynowo – skutkowe, zmieniają swoje postawy wobec określonych działań oraz otaczającego świata, a także identyfikują oraz wypełniają luki w posiadanych zasobach wiedzy. (Tamże:178)”

Patrząc z tej perspektywy pojawiające się kryzysy nie są dla przedsiębiorcy złe, gdyż pozwalają mu uzupełnić wiedzę, tym samym zwiększając jego kompetencje i szanse na przetrwanie na rynku w dłuższej perspektywie. O ile oczywiście reakcja nastąpi w porę, czyli przedsiębiorca szybko wyciągnie wnioski i wdroży działania naprawcze.

Drugim elementem kompetencji poznawczych jest motywacja do ciągłego uczenia się. Przedsiębiorców cechuje ciągła otwartość na nowe wyzwania i niecierpliwość w poszukiwaniu możliwości. Mogą one wiązać się z przyjęciem niestandardowych zleceń, czy też z decyzją o zaimplementowaniu nowych rozwiązań w celu obniżenia kosztów, czy zwiększenia mocy produkcyjnych. Podjęcie wyzwań wymaga chęci i umiejętności pozyskiwania informacji koniecznych do ich realizacji. Nastawienie na rozwój chroni przedsiębiorcę przed stagnacją i niebezpieczną utratą czujności.

“Motywacja do zdobywania nowej wiedzy przez przedsiębiorców rośnie wraz z obserwacją korzyści, jakie oferuje jej zastosowanie w praktyce. (Gudkova:172)”

Pozyskiwanie wiedzy umożliwia poszerzenie profilu towarów czy usług, a także korzystanie z nowoczesnych rozwiązań technologicznych i biznesowych. Z czasem przedsiębiorcy szukają dodatkowych jej źródeł, poza doświadczeniem własnym i informacjami

pozyskiwanymi z sieci kontaktów. Przyłączają się do stowarzyszeń branżowych, czytają specjalistyczne pisma, czy podejmują dodatkowe studia. Mając doświadczenie uczenia się na własnych błędach, poszukują bezpieczniejszych i mniej stresujących możliwości zdobywania wiedzy. Szczególnie, że ta przydaje się zarówno w sytuacjach kryzysowych, jak i przy próbach skorzystania ze świeżo zidentyfikowanych szans.

“Aktywne poszukiwanie wiedzy przez przedsiębiorców sprawia, że w momentach krytycznych dysponują oni większym arsenałem możliwych reakcji. Liczą się tu zarówno posiadane zasoby wiedzy, które wyznaczają pole manewru, jak i gotowość do jej pozyskania, znacznie ułatwiająca podjęcie decyzji o wkroczeniu w nowe dziedziny działalności. (Tamże:172)”

Motywacja do uczenia się jest więc ważną cechą przedsiębiorców. Z jednej strony ułatwia im wychodzenie z nieuniknionych kryzysów, z drugiej zwiększa szanse na rozwój.

Poza kompetencjami poznawczymi Gudkova (2008) wyróżniła także kompetencje społeczne. Te wiążą się głównie z umiejętnością tworzenia i podtrzymywania sieci społecznych, które są wysoce pożądanym zasobem przy prowadzeniu małego biznesu.

“Sieci powiązań dostarczają wsparcia na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa: od identyfikacji szansy i krystalizacji pomysłu, po sytuacje kryzysowe. (Tamże:172)”

Zasięg i struktura sieci danego przedsiębiorcy jest efektem jego świadomych lub nieświadomych działań. Dwie cechy zwiększają szansę na rozwinięcie dużej i efektywnej sieci powiązań biznesowych: posiadanie wiedzy ogólnej i specjalistycznej na temat budowania relacji i mechanizmów oddziałujących w sieci, a także poczucie własnej skuteczności.

Relacje biznesowe rządzą się innymi prawami niż te w życiu prywatnym. Przedsiębiorca, który dopiero rozpoczyna działalność musi po pierwsze stworzyć wyjściową sieć powiązań, a po drugie nauczyć się mechanizmów jej funkcjonowania. Sieć każdego przedsiębiorcy dynamicznie się zmienia wraz z nabieraniem przez niego doświadczenia w prowadzeniu działalności. Czas weryfikuje uczciwość, rzetelność i przydatność poszczególnych znajomości, dlatego w naturalny sposób pewne kontakty się zacieśniają, a inne rozluźniają. Sieć powiązań stale się rozrasta, aczkolwiek nie wszystkie relacje są równoważne: przedsiębiorcy często nawiązują bliższe ze sprawdzonymi kontrahentami, a nauczani złym doświadczeniem, starannie dobierają nowych. Przekonują się o istotności osobistych kontaktów w sytuacjach przetargowych, czy generalnie pozyskiwania informacji o zleceniach na rynku, zmianach prawnych czy innych zagrożeniach, dlatego aktywnie budują i podtrzymują wartościowe znajomości. Tego typu umiejętności „zarządzania” siecią powiązań nazywa się właśnie wiedzą ogólną.

Wiedza specjalistyczna o sieciach dotyczy specyfiki powiązań społecznych w konkretnej branży i otoczeniu.

“Ważne znaczenie w pozyskiwaniu wiedzy specjalistycznej mają przewodnicy – osoby wprowadzające przedsiębiorcę na nowy rynek. Często są to pomysłodawcy bądź kontrahenci. (Tamże:174)”

Każda branża charakteryzuje się inną specyfiką powiązań, bo relacje zawodowe mocno są osadzone w kulturze sektora. Dlatego też wiedza ogólna, a nawet doświadczenie z innych branż w budowaniu i utrzymywaniu sieci kontaktów, nie są wystarczające do

skutecznego wejścia na nowy rynek. Jak wspominałam, doświadczeni przedsiębiorcy ostrożnie dobierają nowych kontrahentów w celu ochrony własnej działalności przed nierzetelnymi czy nieuczciwymi firmami. Małe przedsiębiorstwa są dużo bardziej wrażliwe na chociażby utratę płynności finansowej, dlatego starają się zapobiegać transakcjom z niesprawdzonymi partnerami. Dlatego też bez pomocy osoby wprowadzającej, przewodnika, który własnym autorytetem poleci wejście w relację biznesową z nowym przedsiębiorcą, rozpoczęcie działalności może być poważnie utrudnione. Z czasem przedsiębiorca uczy się specyfiki relacji w danej branży i wtedy może samodzielnie efektywnie działać i skutecznie powiększać swoją sieć, a tym samym podnosić swoje znaczenie.

W nawiązywaniu relacji biznesowych bardzo pomaga tak zwane poczucie własnej skuteczności. Można ją zdefiniować jako pewność, że w danym otoczeniu przy posiadanych bądź możliwych do zdobycia zasobach, planowane przedsięwzięcie się powiedzie.

“Podczas analizy wywiadów zaobserwowano, że przedsiębiorcy charakteryzujący się wysoką pewnością siebie są bardziej otwarci na nawiązywanie nowych kontaktów. Świadomość własnej wartości sprawia, że wchodzi oni w relacje na korzystnych dla siebie warunkach albo nie wchodzi wcale. (Gudkova, 2008:174)”

Poczucie własnej skuteczności kształtowane jest w procesie socjalizacji przedsiębiorczej. Zachodzi ona w rodzinie (o ile dziecko wychowywało się wśród osób prowadzących własną działalność gospodarczą) lub też podczas pracy w firmie, gdzie przyszły przedsiębiorca zdobywa wiedzę o funkcjonowaniu prawdziwej organizacji i nawiązuje relacje, które może potem wykorzystać. Wychowanie w otoczeniu przedsiębiorczym znacząco zwiększa szansę na wybranie tej drogi zawodowej, gdyż młody człowiek poprzez doświadczenia rodzinne w naturalny sposób wytworzył u siebie poczucie własnej skuteczności. Dobrze zna środowisko osób, którym udaje się skutecznie funkcjonować na rynku, ma dobrą wyjściową sieć kontaktów oraz przynajmniej wstępną wiedzę o mechanizmach działania sieci. Socjalizacja przedsiębiorcza w późniejszym okresie nie przebiega już tak naturalnie, w związku z czym poczucie własnej skuteczności wytwarza się głównie w efekcie pierwszych rynkowych sukcesów i pozytywnej informacji zwrotnej. To daje siłę do podejmowania dalszego wysiłku i zdobywania wiedzy o tym, jak to jest być przedsiębiorcą.

Niejako podsumowując wątek wiedzy potrzebnej przedsiębiorcy do skutecznego funkcjonowania na rynku, przedstawię listę podstawowych zakresów wiedzy spisanych przez Cope'a (2005). Wymienia on pięć obszarów:

- a) Wiedzę o sobie, czyli świadomość własnych silnych i słabych stron, potrzeb swoich i rodziny, a także pożądanego kierunku rozwoju osobistego i motywacji do działania.
- b) Wiedzę o biznesie.
- c) Wiedzę o otoczeniu i charakterystyce prowadzenia działalności w danej branży.
- d) Wiedzę o zarządzaniu małym przedsiębiorstwem.
- e) Wiedzę o charakterze relacji w sieci powiązań i o możliwościach zarządzania nimi. (Cope, 2005 w: Glinka, Gudkova, 2011:139)

Powyższą listę w ramach dyskusji wyników porównam z wiedzą, jaką moi interlokutorzy prowadzący własną działalność w branży sportowej uznają za podstawę skutecznego działania. Ciekawe może być także odkrycie, które z wymienionych wyżej obszarów wiedzy w ogóle nie wydaje się konieczny w branży sportowej i jakie są tego przyczyny.

Dla potrzeb dalszej analizy przedstawię jeszcze jedną kategoryzację, tym razem motywów podejmowania działań przedsiębiorczych. Porównam je potem do tych zgłaszanych przez moich interlokutorów, którzy decydowali się zostać przedsiębiorcami na polskim rynku sportowym. Za Carterem wymienię, że do głównych motywów rozpoznania działalności gospodarczej należą:

- a) Potrzeba innowacji, czyli chęć dokonania czegoś nowego, rozwoju osobistego i uczenia się nowych rzeczy.
- b) Niezależność, czyli kontrola nad własnym czasem pracy, elastyczność oraz wolność w podejmowaniu decyzji.
- c) Uznanie, czyli zaspokojenie potrzeb osiągnięć i akceptacji.
- d) Rola społeczna, czyli znajomość wzorców roli przedsiębiorcy i próba upodobnienia się.
- e) Sukces finansowy, czyli chęć osiągnięcia wyższych niż przeciętnie zarobków, godnego utrzymania rodziny i możliwość niesienia pomocy bliskim.
- f) Samorealizacja, czyli chęć sprawdzenia się, poznania samego siebie oraz urzeczywistnienia swojej wizji. (Carter i inni, 2003 w: Glinka, Gudkova, 2011:129)

Jak wskazują badania ankietowe przeprowadzone przez autorów powyższej koncepcji, wskazane motywy odpowiadają aż za 68% zmienności. Ciekawe więc będzie prześledzenie, które z nich (jeśli jakieś) są dominujące w podejmowaniu działalności gospodarczej w branży sportowej.

Rozdział 5

Profesja menedżera sportowego w Polsce - wyniki badań

5.1. Wprowadzenie

Poniższy rozdział ma na celu zaprezentowanie materiału empirycznego zgromadzonego podczas badań. Zgodnie z tym co napisałam w rozdziale metodologicznym, głównym narzędziem zbierania danych był wywiad etnograficzny, stąd prowadząc wywód bardzo często cytuję wypowiedzi moich interlokutorów. Fragmenty wywiadów mają na celu uwiarygodnić i uprawomocnić formułowane tezy i stanowią podstawę dowodzenia zgodnie z przyjętą metodologią. Istotna jest ochrona anonimowości rozmówców, dlatego też cytaty podpisane są fikcyjnymi imionami, które nadałam interlokutorom w toku obróbki danych. Pseudonimy podawane są z małej litery, żeby dodatkowo podkreślić ich nieprawdziwość. Jak podkreśla Kostera¹, cytaty w prezentacji materiału pochodzącego z badań jakościowych są równie ważne jak liczby w badaniach ilościowych. Wzbogacają też opis i przybliżają czytelnikowi realia danego obszaru badawczego, czyli w moim przypadku świata sportu. Korzystając z argumentacji osób wywodzących się z branży, uznaję ich lepszą znajomość realiów; nie staram się narzucać własnych interpretacji, tylko przyjmuję te, które powtarzane są w terenie. Dzięki temu wszelkie etykiety i kategorie używane w dalszej części pracy wywodzą się bezpośrednio z zebranego materiału. Uważam, że takie podejście otworzyło możliwość uporządkowania podstawowych pojęć używanych w branży (menedżer sportowy a działacz), wykonywanych zadań menedżerów sportowych (różna charakterystyka pracy w zależności od poziomu instytucjonalnego w strukturze sportu olimpijskiego oraz dyscypliny), czy charakterystyki poszczególnych ról. Jako, że branża sportowa jest w okresie dynamicznych zmian, sami jej uczestnicy nie mają pewności co do tego kto jest kim i czym się zajmuje. W dalszej części rozdziału, dzięki systematycznej analizie zebranego materiału, podejmuję próbę ogarnięcia pojęciowego chaosu.

Wywód rozpocznę od próby zobrazowania różnic pomiędzy menedżerami sportowymi a działaczami. Rozróżnienie to uważam za ważne dokonanie poniższej rozprawy. Potem przeanalizuję, czy w ogóle uprawnione jest wyróżnianie menedżerów sportowych jako osobnej grupy zawodowej, a jeśli tak, to czym odróżnia się ona od innych oraz

¹Z prywatnych notatek z wykładu z metodologii badań prof. Moniki Kostery, wykład na studiach doktoranckich WZUW, styczeń 2010

zapropnuję definicję menedżera sportowego (wraz z istotnymi delimitacjami). Tym samym zakończę wprowadzenie do bardziej szczegółowego charakteryzowania ról. Kluczową część rozdziału rozpocznę od wprowadzenia kategoryzacji menedżerów sportowych. Ponieważ nie są oni jednorodną grupą, próba konstruowania modelu roli pasującego do wszystkich, nie sprawdza się. Dlatego proponuję podział na trzy grupy w oparciu głównie o afiliację instytucjonalną. Klasyfikacja ta umożliwi bardziej szczegółowy opis, który staje się podstawą do stworzenia syntetycznego zestawienia różnic pomiędzy poszczególnymi grupami. W rozdziale charakteryzuję także kluczowe umiejętności niezbędne do osiągnięcia sukcesów w branży oraz opisuję typowe ścieżki karier menedżerów sportowych.

Jako że metodolodzy nie zalecają we wnioskowaniu łączenia danych z różnych źródeł (np. Kostera, 2005), zupełnie osobną część stanowi analiza prasy. Choć także ilustruję ją cytatai, tym razem prezentuję branżę sportową nie z punktu widzenia menedżerów sportowych (i działaczy) lecz staram się oddać obraz kształtowany przez media. Media są bardzo ważnym aktorem społecznym, bo w dużej mierze kształtują opinie szerokiej publiczności na temat sytuacji w polskim sporcie, tym samym na temat działaczy i menedżerów sportowych. Prezentuję główne wątki podejmowane przez dziennikarzy w kontekście organizacji sportu lecz przede wszystkim analizuję je przez pryzmat układu sił w branży. Takie podejście nazywane jest krytyczną analizą kultury. Jako podsumowanie tego fragmentu proponuję metaforę, która w tym przypadku okazuje się bardzo przydatnym narzędziem opisu. Omawiany podrozdział stanowi uzupełnienie dla głównych badań przeprowadzonych przez autorkę.

5.2. Analiza materiału pochodzącego z wywiadów oraz notatek terenowych

5.2.1. Menedżer sportowy, działacz sportowy – definiowanie podstawowych pojęć

Logikę wywodu rozpocznę od zdefiniowania podstawowych pojęć, w tym przede wszystkim od wykazania różnic pomiędzy menedżerami sportowymi i działaczami. Wbrew temu co można sądzić, ci pierwsi nie są prostą kontynuacją znanej od dawna roli. Żeby to udowodnić, konieczne jest nakreślenie kontekstu historycznego funkcjonowania branży sportowej, a przede wszystkim działaczy i menedżerów. Bez zrozumienia tła, można przeoczyć kluczową zmianę, która nastąpiła w polskim sporcie wraz z transformacją systemową. Specyfika tej zmiany jest inna niż w bardziej urynkwionionych branżach i co ważne do dziś aktualna w swoich konsekwencjach, dlatego warto jest ją prześledzić.

Działacz w PRL

Określenie „menedżer sportowy” jest w polskim kontekście stosunkowo młode. Nie występowało w czasach PRL, wtedy mówiło się raczej o działaczach sportowych. Oczywiście brak słowa „menedżer” nie był charakterystyczny wyłącznie dla języka sportu – taki termin w ogóle nie funkcjonował. Pokróćce scharakteryzuję więc rolę działacza sprzed okresu transformacji. Nie będzie to opis wyczerpujący, bo historyczna działalność sportowa jest poza obszarem moich zainteresowań. Fragment ten posłuży jako

punkt odniesienia umożliwiający pokazanie różnic w pracy kiedyś i obecnie.

“W Polsce stary układ polityczny nie generował pojęcia menedżera sportowego, tylko działacza, czyli gościa, który w ramach swojej pasji, hobby, w swoim zakładzie pracy, czy gdzieś w zrzeszeniach sportowych, czy w związkach młodzieży wiejskiej czy innej, dostawał działkę, że trzeba było organizować życie sportowe. [henryk]”

“Kiedyś się to mówiło działacz sportowy, taki facet trochę z fisiu-fisiu, którego się tolerowało [...]. Menedżerów wtedy nie było, choć paradoksalnie pieniędzy było więcej niż dzisiaj, były łatwiejsze, że tak powiem. [henryk]”

Działacz sportowy to była osoba, która udzielała się w danej organizacji z kilku głównych powodów. Jednym z nich była chęć realizacji swoich zainteresowań. Możliwości zrzeszania się oraz spędzania czasu wolnego były bardzo ograniczone, dlatego u części osób praca w sporcie zaspokajała szereg potrzeb np. potrzebę afiliacji, szacunku czy samorealizacji. Sport także umożliwiał ograniczone w tamtym czasie podróżowanie i zwiedzanie świata.

“Sport poza tym był znakomitym miejscem, żeby jeździć po świecie, dlatego ludzie garnęli się do sportu: kluby milicyjne, wojskowe, górnicze, spółdzielcze, całe mnóstwo. To jest coś co funkcjonuje w coraz mniejszym stopniu, ale funkcjonuje nadal, szczególnie w mentalności ludzkiej. [michał]”

Był to przywilej, rodzaj nagrody, który przysługiwał w zamian za aktywną działalność w organizacji sportowej. Zwyczaj podróżowania zresztą tak bardzo głęboko zakorzenił się w mentalności działaczy, że do dziś wyjazdy w licznej grupie na zawody i huczny udział w imprezach uważają oni za swoje niezbywalne prawo. O reliktach PRL więcej informacji czytelnik znajdzie w dalszej części pracy.

Realizacja hobby i chęć podróżowania to nie jedyne powody bycia działaczem.

“Te związki (sportowe – przypis autora), tak jak w polityce słyszymy czasami PZPR gdzieś tam wspomniany z SLD, łączenie politycznych przekonań z przeszłością do teraźniejszości, to to samo jest w związkach sportowych. One tak naprawdę wyrosły na przestrzeni najlepszych lat PZPRu, komuchy. [piotr]”

“Działacz to jest słowo, które funkcjonowało, jak najbardziej działacz sportowy, to było określenie bardzo korzystne. Dzisiaj jest pejoratywne, jako że działacz to jest właśnie ten komunistyczny. Bardzo często wyciąga się i tak się dzieje cały czas, wyciąga się ludziom, którzy pracują w sporcie ich komunistyczne korzenie. Kiedyś sport był taką oazą dla nieudaczników, którym się nie powiodło może nie w biznesie, bo biznesu wtedy nie było, ale w gospodarce - no to my cię kolego mianujemy prezesem klubu, jak się nie sprawdziłeś, to będziesz pracować w sporcie. [michał]”

Do związków sportowych oddelegowywani byli często ludzie związani, a przynajmniej lojalni wobec Partii. Polityka aktywnie mieszała się w życie sportowe; do władz związkowych czy klubowych „wstawiano” swoich ludzi. Niestety dla sportu, według moich rozmówców, nie byli to ludzie najlepsi. Do sportu przesuwani byli ci, którzy nie radzili sobie w innych ważniejszych wtedy branżach, ale byli na tyle aktywni, że Partia chciała ich wynagrodzić stanowiskiem.

W czasach PRL częścią oficjalnej ideologii Partii było podkreślanie, że sport jest amatorski, co między innymi powodowało, że od osób chcących zaangażować się w jego organizację nie wymagano specjalnych predyspozycji czy przygotowania. Tak jak byli sportowcy amatorzy, tak i działacze to byli swego rodzaju „menedżerowie” amatorzy. Sport był, podobnie jak inne dziedziny życia społecznego, centralnie sterowany, w związku z czym szeregowi działacze i tak mieli ograniczone możliwości realnego wpływu na swoje organizacje. Nie było więc potrzeby, aby stawiać wobec nich wysokie merytoryczne wymagania.

“Tyle, że wtedy ci ludzie mieli łatwiejsze zadania, mieli łatwiejszą pracę, bo nie mieli problemów. Bo kluby były naprawdę finansowane, jak ja pamiętam tych ludzi, którzy tu pracowali, to była tylko kwestia podzielenia tych pieniędzy, poszufladkować i odpowiednio wydać. Na nic i tak nie można było wydać, bo nie mogła pani przyjąć pracownika, obojętnie czy to etatowego pracownika na obiekt czy to trenera. Zgoda Stołecznej Federacji Sportu jeśli daje etat, to daje pieniądze. [kazimierz]”

“No ale teraz widzi pani, kiedyś na kluby, na sport były pieniądze, była inna struktura finansowania. Była tak zwana federacja sportu, robiło się preliminarz, oni zresztą dawali etaty, za wszystko płacili, klub był tylko wykonawcą tej umowy. W tej chwili czasy się zmieniły. [kazimierz]”

Zarządzający działacze mieli więc za zadanie głównie realizowanie szczegółowych wytycznych, rozdzielanie środków według planu. Bardzo dużą wagę przywiązywano także do dokumentacji – jak wspominał kazimierz - papierkowej roboty było dużo więcej niż teraz. Samodzielna inicjatywa poszczególnych organizacji sportowych była raczej ograniczona, natomiast środków na sport było stosunkowo dużo. Formalne kierowanie nie wymagało więc szczególnego wysiłku.

“Ja pamiętam, jak przyszedłem do klubu, to na wszystko były pieniądze, nie potrzeba było z niczym przyjść do klubu, bez żadnych toreb, siatki. Szło się do magazynu przed treningiem, nie mówię przed meczem, bo na mecz my też sprzęt dajemy, ale przed treningiem szło się do magazynu, dostawało się czystą koszulkę, czyste spodenki, trzeba było ze sobą tylko buty mieć, bo wiadomo, albo trampki, albo trampkokorki i się wszystko dostawało, potem się oddawało. W tej chwili nic. [kazimierz]”

Z drugiej strony, w tym centralnie sterowanym, cierpiącym na niedobory i przeformalizowanym systemie, dobry działacz to był ten, który umiał coś załatwić. Patrząc z tej perspektywy, działaczom potrzebne były pewne umiejętności, tylko odmienne od tych, które oczekiwane są dzisiaj.

“W sporcie, jak pani wie, było takie podejście, że jeśli ktoś nie umiał czegoś załatwić, to był kiepski. Ja: To dalej tak funkcjonuje? H: Tak, taki synonim dalej chodzi, że menedżer to jest też ten, który umie coś załatwić. Załatwić w tym dwuznacznym znaczeniu, że ma dojścia... Ja: Wynik potrafi załatwić? H: No potrafi załatwić wynik przez sędziego, przez kogoś tam i tak dalej. Ja: Rozumiem, że to się zmienia, ale to wcześniej był synonim jakiegoś skutecznego działania? H: No takie kryterium kiedyś było, że on się nada do sportu, bo potrafi wszystko załatwić, a jakimi metodami, to już inna sprawa. [henryk]”

Powyższy cytat może sugerować (szczególnie młodszymi czytelnikami), że załatwianie oznaczało każdorazowo łamanie prawa. Takie przypadki też z pewnością miały miejsce, ale załatwianie to raczej umiejętność kreatywnego naciągania granic systemu / przepisów oraz wykorzystywanie znajomości. Niekoniecznie były to działania nielegalne, choć z dzisiejszego punktu widzenia część z nich można by uznać za etycznie wątpliwe. Funkcjonowanie w PRL wiązało się generalnie z załatwianiem, gdyż niewiele można było dostać zwyczajnymi metodami. Granice dopuszczalnych zachowań wyznaczone były każdorazowo przez indywidualne możliwości i moralność. W sporcie za skutecznych uważało się tych, którzy potrafili coś załatwić, czasem wszelkimi sposobami, a czasem stosując niekonwencjonalne jak na dzisiejsze czasy sposoby. Poniżej zamieszczam opowieść o tym, jak wyglądały transfery piłkarskie.

“Wtedy to był okres, w którym transfery wyglądały tak: przyjeżdżał klub nowy w nocy do zawodnika, przyjeżdżał meblowóz, zawodnik wyprowadzał się z domu razem z meblami. Tak było, ja nie żartuję. Klub pozyskiwał zawodnika na tej zasadzie, że zawodnik razem z żoną zabierali wszystkie graty, zostawiali puste mieszkanie, bo mieszkania były najczęściej załatwiane przez klub i w nocy wyjeżdżał tym meblowozem. Tam klub miejscowy, jeśli udało mu się zatrzymać ten meblowóz za pomocą milicji, która współpracuje, to ok, jak nie, to on wyjechał już i już jest tam. Transfer się odbył, teraz tylko pozostaje kwestia, jak piłkarza uprawnnić. Zaczynają się rozmowy pomiędzy klubami. Musi pani wiedzieć, że to się zmieniło, bo kiedyś to było tak, że piłkarzowi się kończył kontrakt, a on dalej do klubu należał. Pani nie zna podstawowych spraw. Facet miał przynależność klubową, skończył mu się kontrakt, ale on nadal tutaj jest, pieniędzy nie dostaje, kontraktu nie ma, ale musi tutaj być. Trzeba się z klubem dogadać, ile zapłacić, żeby on mógł odejść. No i teraz ten meblowóz przyjeżdża, zawodnik tam jedzie i kluby rozmawiają. I niekiedy było tak, że działacze mówili, że on się zachował tak po chamsku, że oni go nigdy nie uwolnią. I zdarzało się tak, że zawodnik siedział na karencji rok czy dwa, zdarzały się takie sytuacje. A zdarzało się i tak, że no ktoś tam grał w Białymstoku, pojechał tym meblowozem do Łodzi i czeka, ci go nie uprawnniają. Raptem telefon, Centralny Wojskowy Klub Sportowy powołujemy zawodnika do wojska. I telefon do Białegostoku, piłkarz potwierdzony Zawisza Bydgoszcz albo Legia Warszawa, od jutra gra, bo już jest w jednostce wojskowej, koniec. Ktoś załatwił on jest dobry, to my go weźmiemy. A klub cywilny to znowu inaczej. No tak to funkcjonowało, były inne czasy, to były czasy załatwiania. [tomasz]”

Skuteczny działacz z klubu wojskowego załatwił, wykorzystując obowiązek służby wojskowej i brak realnej możliwości odwołania od decyzji o powołaniu, transfer obiecującego zawodnika. Naciągnął granice prawa dla osiągnięcia własnych celów. Tego typu umiejętności poruszania się w ramach systemu były bardzo wysoko cenione wśród ówczesnych działaczy sportowych. Działacz, który wymyślił jak przechytrzyć system, czy obejść przepisy, to był dobry działacz.

Jak już wspominałam w okresie PRL formalnie sport można było uprawiać jedynie amatorsko, czyli jako hobby po pracy i bez wynagrodzenia. Był to mit, ale skrupulatnie podtrzymywany. Powszechne było sankcjonowanie fikcji nawet w przypadku wybitnych sportowców oraz olimpijczyków.

“Natomiast w tamtych czasach to był wstyd, to wszystko było amatorskie, wszyscy pracują i uprawiają sport, co też było obłudą, bo albo był gdzieś etat zatrud-

nienia w kopalni, ja na przykład byłem w Legii Warszawa zatrudniony na jakimś tam etacie żołnierza, a uprawiałem sport, to wszystko było tam jakoś zamaskowane. I tak samo rozmowa o pieniądzach to było w ogóle wstydem. [marian]”

“Utarło się kiedyś, to jeszcze nie w pani czasach, że sport jest amatorski i w ogóle na sporcie to się nie zarabia. To duch komunistyczny sportu. Niestety w obecnych czasach się nie da tak. Ktoś, kto chce być sportowcem zawodowym, musi zarabiać, inaczej się nie da, inaczej to jest amatorka. [tomasz]”

Jako że sportowcy formalnie uprawiali sport jedynie amatorsko, także sfera organizacyjna bazowała tylko na dobrowolnej nieodpłatnej aktywności.

“Ten właśnie stary typ, to są zwykle ludzie, którzy mówią, że oni pracują za darmo, wolontariusze, społecznie, no bo kiedyś w PRLu to było modne, nie można było pracować za pieniądze, upomnienie się o pieniądze to było wręcz wstydem. [marian]”

Ten etos działalności bez wynagrodzenia, pracy dla idei, był bardzo silny, przynajmniej deklaratywnie. W praktyce jednak prominentni działacze sportowi wiele obowiązków realizowali podczas swojej normalnej pracy, na co kierownictwo „przymykało oko”, albo w ogóle byli fikcyjnie zatrudniani, na tej samej zasadzie co sportowcy. Działacze też nawykli do pobierania innych form wynagrodzenia. Oficjalnie nic nie zarabiali, w rzeczywistości zaś korzystali z różnych przywilejów. Do głównych należało wspomniane już podróżowanie po imprezach sportowych wraz ze sportowcami czy branie udziału w bankietach. Z czasem katalog korzyści działaczy sportowych powiększał się i dla wszystkich stało się oczywiste, że wbrew oficjalnym deklaracjom, działalność sportowa przynosi materialne profity.

Podsumowując, działacz sportowy w okresie PRL udzielał się w organizacji sportowej z jednego z trzech głównych powodów: w celu realizacji hobby i aktywnego spędzenia czasu wolnego, skuszony możliwościami niedostępnych inaczej podróży zagranicznych, bądź też jako członek lub lojalny wobec PZPR. Osobom z tej ostatniej grupy przypisuje się słabe predyspozycje do zarządzania – do sportu odsyłano tych, którzy nie poradzili sobie w innych ważniejszych branżach. Sport, podobnie jak wiele innych dziedzin życia społecznego, był centralnie sterowany, co bardzo ograniczało swobodę działania i podejmowania decyzji ciał formalnie zarządzających. Być może dlatego merytoryczne kompetencje nie były kluczowe przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych. Liczyły się natomiast umiejętności załatwiania. Te były wyznacznikiem, swego rodzaju synonimem efektywności. Dobry był ten, który dobrze znał i potrafił wykorzystać system – ograniczenia zamieniał w szanse i możliwości, zdobywał oficjalnie niezdożywalne sprzęty i znał odpowiednich ludzi. Przy tym wszystkim działacz pracował nieodpłatnie, dla idei – wszelkie tematy dotyczące pieniędzy uznawane były za wstydlive. Działacze jednak rozwinęli sieć przywilejów, które do tej pory uznają za swoje niezbywalne prawo.

Po transformacji systemowej także sport, jako jedna z gałęzi gospodarki, został poddany ocenie przez nowe organy państwowe oraz przez rynek. W branży pojawiła się nowa, nieużywana wcześniej nazwa „menedżer sportowy”.

“Bo ja mam tyle lat, że kiedyś, kiedy zaczynałem, a nawet wiele lat później, już jak byłem dziennikarzem „pełną gębą”, to słowo menedżer sportowy praktycznie

nie istniało. Dlatego mówię, zależy jaka jest nomenklatura. Z panią mogę rozmawiać o menedżerstwie sportowym, ale z kimś kto ma 60 czy 70 lat i nie zna znaczenia menedżer sportowy, to taka rozmowa nie miałaby sensu. [janusz]”

O tym, skąd formalnie wzięła się nazwa menedżer sportowy opowiedział mi *off record* Andrzej. Poniżej fragment z notatek terenowych:

W czasach PRL wieloletnim szefem sportu, pewnej państwowej komisji, był pewien człowiek. Po przemianach ustrojowych władze zwróciły uwagę na sport, w szczególności na słabe kompetencje działaczy i złe zarządzanie związkami. Ponieważ związki to stowarzyszenia uznano, że jedynym efektywnym sposobem na wprowadzenie realnych zmian będzie podniesienie kompetencji szeregowych członków. Ci, dzięki lepszemu wykształceniu, będą wybierali do władz bardziej kompetentnych przedstawicieli. Wprowadzono więc kursy, a potem także certyfikaty państwowe dla menedżerów sportu. Na czele największej organizacji, która te kursy przeprowadzała stanął ów były szef sportu. Zarejestrował organizację „X”, której założyciele zaczęli dobrze żyć na mocy obsługi nowego prawa. Organizacja ta stała się też nowym miejscem pracy dla wielu zasłużonych dla sportu w starym systemie. [notatki]

Być może w powyższej wypowiedzi nie wszystko jest dla czytelnika jasne i zrozumiałe. Chcę w tym miejscu jedynie zwrócić uwagę, że jak można wywnioskować z powyższego cytatu, intencją ustawodawcy wprowadzającego obowiązek ukończenia kursu i uzyskania certyfikatu państwowego, było podniesienie niskich kompetencji zarządczych kadr związkowych. Zamierzenie to nie do końca się powiodło, być może z powodu wspomnianego zawłaszczenia nowego systemu szkolenia przez starych działaczy. W nowej ustawie o sporcie z 2010 roku² zrezygnowano już z certyfikacji, co można uznać za formalny dowód na porażkę kształtowania poziomu kadr sportowych poprzez ustawy. Chcę podkreślić, że w ustawie nie wprowadzono certyfikatów „na działacza” tylko „na menedżera sportowego”. Czy to tylko kwestia nomenklatury, jak zasugerował Janusz w cytowanym fragmencie wypowiedzi? Trudno jest po tylu latach precyzyjnie ustalić powód dla którego ustawodawca użył właśnie takiego słowa. Faktem jest jednak, że w dzisiejszym języku funkcjonują obydwa pojęcia i bardzo często są ze sobą zestawiane. Dla większości moich rozmówców oczywiste jest, że działacz i menedżer sportowy to zupełnie inne osoby.

“Trzeba odróżnić działaczy od menedżerów. Bo ci działacze, im się może wydaje, że są menedżerami; może to jest ryzykowne, ale mi się wydaje, że to są zupełnie dwie różne opcje, dwie różne grupy. [borys]”

Menedżer sportowy to nie jest prosta kontynuacja roli działacza. Mimo, że granice nie są ostre, przedstawię podstawowe różnice w kolejnych akapitach.

Menedżer sportowy a działacz

Pierwszą i podstawową różnicą pomiędzy menedżerami sportowymi a działaczami jest w opinii badanych sposób myślenia o organizacjach sportowych. Zmieniły się czasy i działacze z trudem odnajdują się w nowej rzeczywistości.

²Ustawa o sporcie z dnia 25.07.2010

“No nie, kiedyś to były czasy załatwiania, teraz są czasy przewidywania, powiedziałbym znajdowania możliwości. [tomasz]”

Menedżerowie uznają gospodarkę rynkową i jej zasady za punkt odniesienia do kształtowania strategii i podejmowania działań. Widzą potrzebę konkurencyjności o zasoby i uwagę z innymi podmiotami rynkowymi, myślą w kategoriach efektywności ekonomicznej. Są aktywni w poszukiwaniu szans i nowych zadań.

“To ja bym tak powiedział może prowokacyjnie, że menedżerem sportowym nie jest działacz sportowy. Kto to jest działacz? Działacz w takim pojęciu tradycyjnym, negatywnym trochę, ja niestety się z takimi działaczami wiele razy spotykałem, z różnymi związkami współpracuję, bo na przykład z takim młodym pływakiem też współpracuję, z tenisistą, szermierzami współpracowałem. Powiedziałbym, że menedżer ma takie bardzo biznesowe, bądź merkantylne cele działania, czyli ma sprzedawać, ma kupić, ma przynieść zysk swojemu klubowi, zawodnikowi. Zysk dobrze rozumiany, bo firma musi przynosić zysk, żeby funkcjonować i tak samo zawodnik na koniec miesiąca, czy roku musi mieć na koncie więcej plusów niż minusów w sensie finansowym czy sportowym. Natomiast cała masa działaczy sportowych, którym może się wydaje że są menedżerami, to nie są menedżerowie. To są ludzie, którzy moim zdaniem nie funkcjonują w warunkach rynkowych, tylko w jeszcze innej epoce i to widać w wielu związkach sportowych, gdzie potrzeba menedżerów, gdzie powinni działać menedżerowie, którzy są w stanie zarabiać pieniądze lub skutecznie zarządzać organizacją, a nie pełnić funkcję działacza. Czyli działa, ale nic z tego nie wynika. [borys]”

Określenie „funkcjonowanie w ramach gospodarki rynkowej” wymaga doprecyzowania. Co konkretnie oznacza i dlaczego działacze są „w jeszcze innej epoce” wyjaśnię w kolejnych akapitach.

Po transformacji systemowej, wraz z rozwojem gospodarki, pojawiło się wiele nowych zadań wokół organizacji sportowych. Działacze ich nie podejmują głównie dlatego, że nie umieją tego zrobić. Nie są przygotowani ani merytorycznie ani mentalnie.

“Mówiąc działacz my mówimy o tych działaczach starej daty, oni nie są przygotowani do warunków rynkowych, na pewno nie są przygotowani, żeby stworzyć jakąś dobrą ofertę sponsorską, żeby oferty do mediów wysyłać, jakieś patronaty. Dużo tych ludzi pracuje na zasadzie, że im się należy: jak ministerstwo da, czy miasto da, to my to zrobimy. A teraz nikt nie daje za darmo, bo nawet jak miasto daje to mówi ok, ja przeznaczam te pieniądze na tą imprezę, ale co mam w zamian za to? Mamy promocję miasta, mamy ileś dzieci i młodzieży, które mogą się szkolić i wychowujemy te dzieciaki poprzez sport i tak dalej, czyli wnosimy coś w rozwój też. [marian]”

“Jak ja patrzę na niektóre związki, to jeszcze są tacy ludzie, którzy już tam 50 lat pracowali. Oczywiście chwała im za to, te wszystkie osiągnięcia nie będę ich podważał, bo ci ludzie mają pasję, ale warunki tych czasów, które są teraz już się na tyle zmieniły, że przede wszystkim widz i kibic wymaga widowiska sportowego, że to już nie jest sztuka dla sztuki. Musi być odpowiednia oprawa, odpowiednie emocje w tej imprezie, którą robimy, sportowiec musi osiągać odpowiednie wyniki, wtedy się to ogląda, wtedy łatwiej znaleźć sponsora. I też przecież sport to nie są pieniądze z budżetu państwa tylko, na pewno Ministerstwo Sportu bardzo pomaga, bardzo wspiera, ale w większej części to są pieniądze sponsorskie -

zobaczmy siatkówka, zobaczmy koszykówka, zobaczmy żużel, Tour de Pologne, to są pieniądze, które pozyskujemy od sponsorów, dzięki którym możemy zrobić widowisko, które widz ogląda i mamy dużą oglądalność, duże zainteresowanie, ale w zamian za to ten sponsor ma reklamę i promocję. A ja często się spotykam i ktoś mi mówi: ja też organizuję jakąś tam imprezę, a telewizja nie chce mi tego pokazać. No bo to jest taki poziom organizacji, wszystkiego nie można pokazać, nie można wszystkiego zrobić, to musi być na tyle impreza ważna. Czyli tu musi być odpowiednie przygotowanie potrzebne. [marian]”

Moi rozmówcy zwracali uwagę, że dzisiejsza praca w sporcie, czego kiedyś nie było, polega między innymi na poszukiwaniu dodatkowych środków finansowych na prowadzenie działalności. Nie można bazować wyłącznie na finansowaniu ze strony państwa, szczególnie, że szacowana wielkość środków prywatnych potencjalnie przeznaczona na sport jest pokaźna.

“Zakłada się, to są szacunki, które prowadzę z kolegami, którzy robią badania, zajmują się tym rynkiem od wielu lat, te szacunki wspólnie prowadzimy. Zakładamy, że na rynku marketingu sportowego w Polsce krąży kwota około 800mln zł. I to nie jest kwota, która jest inwestowana w transfery, to jest kwota powiedzmy sobie pozyskiwana przez sport z biznesu. To są gigantyczne pieniądze, gigantyczne. [michał]”

Aby te dodatkowe środki zdobyć trzeba umieć rozmawiać w języku współczesnego rynku – być w stanie stworzyć ofertę, jasno przedstawić sponsorowi potencjalne korzyści. Potrzeby rozwijania innych źródeł finansowania nie rozumie część działaczy.

“Próba przekonania tych ludzi w zarządzie ZPRP³, to jest proces bardzo długofalowy, bo to są tak lekko twardogłowi goście, myślący kategoriami: państwo jak mi da, to mi to wystarczy. A menedżer szuka. Menedżer określając budżet, nigdy nie opiera się na budżecie, który mu dają, tylko na budżecie, który ma pozyskać. I tu jest ten aspekt menedżerski, czyli doświadczeń biznesowych. [piotr]”

Inni działacze taką potrzebę rozumieją, jednak nie są w stanie pozyskać partnera biznesowego do współpracy. Jednym z powodów jest brak zrozumienia przesłanek, dla których pewne firmy czy inwestorzy decydują się na finansowe zaangażowanie w sport.

“Ale menedżer powinien też starać się o środki finansowe, o pozyskiwanie sponsorów. Tylko to wszystko są fajne hasła, tylko wie pani Legia nie ma problemu, jest telewizja, radio, pokazują sponsorów, więc dla niech to nie jest problem. [kazimierz]”

Przeanalizujemy powyższą wypowiedź. Oczywiście nie ma wątpliwości, że dużym znany klubom łatwiej jest o uwagę mediów, szczególnie w popularnych sportach, a tym samym o zdobycie zamożnych sponsorów. Nie mniej jednak, to że dodatkowe finansowanie udaje się pozyskać, czy w mediach jest dużo informacji na temat danej imprezy czy zawodnika, to jest efekt czyjejś pracy – to nie dzieje się samo. Uwaga o tym, że media zapominają, czy są tam a u nas nie, pokazuje brak zrozumienia funkcjonowania współczesnego marketingu i powiązanego z nim PR. Jest to też mylne pojęcie sponsoringu sportowego, który przez działaczy kojarzony jest z formą biznesowej filantropii.

³ZPRP – Związek Piłki Ręcznej w Polsce

Tymczasem intencje inwestorów zainteresowanych sportem często mają charakter czysto biznesowy. Na przykład sponsoring sportowy jest umową gwarantującą odpowiednie policzalne zyski obu stronom. Najczęściej jest on alternatywą dla starych nośników reklamy. Logo na koszulce sportowca, bądź na bandzie okalającej stadion, ma tą przewagę nad klasyczną reklamą umieszczoną na przykład w telewizji w bloku reklamowym, że chcąc oglądać dane widowisko sportowe nie można jej wyłączyć. Widz musi na to logo patrzeć. Sponsoring więc, upraszczając, jest alternatywą dla klasycznych powierzchni reklamowych. Dlatego przy podejmowaniu decyzji o zaangażowaniu w dane przedsięwzięcie sportowe dla inwestora kluczowe są dane z monitoringu mediów. Ważne jest jaka będzie oglądalność danej imprezy / sportowca, ile razy wzmianka o firmie czy zdjęcie sportowca z logo na koszulce pojawi się w prasie (najchętniej w kontekście silnych emocji – ważnego sukcesu bądź porażki). Ilość wzmianek w mediach jest konkretnie przeliczana na wartość rynkową. Żeby widzów było dużo, to zjawisko sportowe musi być atrakcyjne i bardzo dobrze zorganizowane. Profesjonalne zorganizowanie dużej imprezy zaś wymaga konkretnej wiedzy i umiejętności. Tylko ciekawe i świetnie przygotowane wydarzenia mają szansę przyciągnąć widzów i zostać pokazane w mediach. Bez obecności w prasie czy telewizji szansa na pozyskanie istotnego wsparcia finansowego znacznie maleje. Sponsor więc z reguły nie angażuje się finansowo, bo tym razem zamiast wesprzeć chore dzieci postanowił dofinansować klub sportowy, tylko dlatego, że jest to opłacalne biznesowo.

Nie zawsze kalkulacja biznesowa opiera się na bezpośrednich zyskach z transakcji. Czasem zaangażowanie w sport przynosi korzyści innego typu, jednak dalej w dłuższym okresie czasu mają one pozytywny wpływ na biznes. Tomasz tłumaczy powody kupowania przez zamożnych inwestorów własnych klubów sportowych.

“Nie, to nie jest hobby. Chcieliby robić biznes w tym, jednak posiadanie klubu daje jakąś popularność, bo media się nim zajmują, ma możliwość wypowiedzenia się i tak dalej, ma możliwość zaproszenia pewnych ludzi na mecze, ale oni nie chcieliby do tego dokładać. [tomasz]”

Właściciel klubu, dzięki zaangażowaniu w sport, zyskuje możliwość częstszego wypowiedziania się w mediach, czyli lepszej komunikacji. Tworzy także sprzyjające okoliczności do zawierania czy utrzymywania ważnych biznesowo znajomości – trybuny podczas rozgrywek stają się sprzyjającym kontekstem dla tego typu działalności. Szczególnie, że jest wielu mężczyzn, dla których zaangażowanie w sport jest niespełnionym dziecięcym marzeniem. Zaspakajając w jakiejś formie tą potrzebę, właściciel klubu, czy związek sportowy może stosunkowo łatwo zbudować sprzyjający klimat do rozmów biznesowych.

“Natomiast dzisiaj rodzi się ta elitarność, przede wszystkim przez daleko idącą komercjalizację sportu. Bycie w sporcie na pewnym poziomie wyczynu, staje się bardzo nobilitujące dla ludzi, a tym samym prestiżowe dla nich samych, dla firm, które niekoniecznie zarabiają na sporcie, ale przy okazji realizują jakieś swoje pasje. Ma to w moim odczuciu bardzo realne odzwierciedlenie w ich popularności, prestiżu, a nawet czasami skuteczności rynkowej w dziedzinie, w której zawodowo pracują. [henryk]”

“Umiejętne sprzedanie tych nazwijmy to kontaktów, tych koneksji, bardzo często otwiera drzwi, bo wiele osób, które ma coś do powiedzenia w życiu takim

biznesowym, chcąc nie chcąc tęskni za tym, żeby w tym świecie sportowym być. Szczególnie u chłopów to są jakieś niezrealizowane dziecięce marzenia, bo każdy z nas chciał być Lubańskim, Pele, tak jest. I to gdzieś zostaje. Są ludzie, którzy później mają możliwość skonfrontować się z tym w swoim dorosłym życiu zawodowym, mają możliwość otrzeć się o te swoje marzenia z lat młodości, to na to każde pieniądze w cudzysłowie dadzą. Dla nich to jest ważne. W tym momencie mają taką okazję, taką szansę, mogą sami później gdzieś zabłysnąć, bo mają autograf kogoś, z kimś ma zdjęcie zrobione. [henryk]”

Nawet więc kiedy sponsor nie przelicza własnego zaangażowania w daną działalność bezpośrednio na korzyści finansowe (choć duże korporacje raczej tak robią), to oczekuje innego rodzaju wynagrodzenia. Kalkuluje, że sfinansowanie klubu czy zawodnika jest dla niego opłacalne z jakiś powodów. Aby podmiot sportowy miał szansę na pozyskanie partnera biznesowego, musi te powody znać i umieć zaproponować taką ofertę współpracy, aby była ona atrakcyjna dla potencjalnego inwestora.

Działacze w odróżnieniu od menedżerów charakteryzuje bierność i roszczeniowy stosunek do państwa, miasta, mediów i sponsorów. Nie rozumieją, dlaczego kiedy organizują imprezę, albo związany z ich klubem sportowiec osiąga sukces, media samoistnie się tym nie interesują, miasto nie obejmuje patronatem, a sponsorzy nie zgłaszają się w celu przekazania okazałych sum pieniędzy na dalszą działalność. Nie widzą powiązań pomiędzy własnymi działaniami, a zainteresowaniem wyżej wymienionych interesariuszy. Ta rozbieżność pomiędzy rzeczywistością, a oczekiwaniami działaczy stanowi sedno trudności w komunikacji z partnerami biznesowymi.

“No nasz zawodnik junior w marcu w ubiegłym roku został Mistrzem Świata w Moskwie w łyżwiarstwie szybkim. Chłopak na 500m został MŚ, startowało 147 zawodników, to nie jest, że 5 startuje, ale jestem mistrzem. No to w Przeglądzie Sportowym to ja szukałem, bo to było w sobotę i niedzielę, to w poniedziałkowym nic nie było, we wtorkowym nic, a w środę taki dosłownie maleńki akapit taki, że ktoś tam został MŚ. Piłka nożna, no ktoś tam dwa razy piłkę kopnie i już jest na pierwszej stronie. Media troszeczkę też myślę, że preferują tylko te sporty najbardziej popularne i bogate, a o tych mniejszych zapominają. [kazimierz]”

Powyższy cytat jest dobrą ilustracją postawy przeciętnego działacza. Bierność w połączeniu z roszczeniowością z pewnością nie wynika ze złej woli, tylko z braku świadomości, że to klub powinien poinformować media o sukcesie swojego podopiecznego. W tym celu powinien przygotować dobrze napisaną informację prasową i przekazać ją odpowiednim dziennikarzom. Czekanie aż media same się zainteresują nie jest skutecznym podejściem – nie tak funkcjonuje branża dziennikarska. Poniżej dla kontrastu cytat z wypowiedzi Olgi, menedżera sportowego zajmującego się PR.

“Sportowcy nie mają zazwyczaj pieniędzy ani na prowadzenie ich ani na media relations, a to jest ogromna praca. To znaczy opieka nad sportowcem, który jeździ i jest co tydzień na innych zawodach i te zawody trwają pół roku, albo dziesięć miesięcy i cały czas trzeba produkować różne informacje prasowe na jego temat, organizować konferencje prasowe, prowadzić wszystkie jego działania w internecie, to jest ogromna praca. I tak naprawdę ludzie nie do końca rozumieją, że to kosztuje czas i ktoś to musi zrobić i ktoś powinien za to zapłacić. Paradoks polega na tym, że sportowcy zwykle nie mają pieniędzy na to. [olga]”

Innymi słowy, menedżer zajmujący się PR-em zawodnika ciągle podsyca zainteresowanie mediów swoim klientem – dostarcza najświeższych informacji, organizuje konferencje, promuje wizerunek, czyli ciężko pracuje. Nie czeka, aż dziennikarze sami zaczną poszukiwać informacji o zawodniku czy imprezie. Redakcje dostają tak wiele informacji prasowych, że trzeba się ze swoją przebić, zadbać o to, aby dotarła do właściwego dziennikarza i go zainteresowała. Działacze tymczasem są rozczarowani, że media się ich sukcesami samoistnie nie interesują (chyba, że chodzi o afery korupcyjne – wtedy dziennikarze pojawiają się nieproszeni). Są jednak bierni, bo nie wiedzą że trzeba i nie umieją zainteresować mediów. Kiedyś nie trzeba było tego robić.

Nie potrafią generować dodatkowych źródeł finansowania, ale mają ogromne wymagania w stosunku do państwa. Uważają, że państwo ma obowiązek finansować działalność związkową.

“Wie pani, polskie związki zajmują się przeważnie centralnym szkoleniem, szkoleniem kadry, tych najlepszych zawodników, kadra jest weryfikowana. (...) Są pieniądze z ministerstwa na trenerów, na dofinansowanie całego preliminarza zgrupowań, wyjazdów zagranicznych, bo wiadomo są różne imprezy, grand prix, imprezy które ministerstwo finansuje. Na wszystko są pieniądze: na odżywki, na lekarza, na sprzęt, na łyżwy, na choreografa, także tutaj jest to działanie prawidłowe i tam nie ma problemu z finansowaniem. [kazimierz]”

Prawidłowe struktura finansowania według działacza oznacza stuprocentowe utrzymywanie związków sportowych przez państwo, bez względu na ich efektywność i zapotrzebowanie społeczne na daną dyscyplinę.

W związku z brakiem wspomnianych umiejętności i świadomości mechanizmów rynkowych działacze mają niewielkie szanse na pozyskanie sponsorów dla organizowanych przez siebie wydarzeń czy dla swoich organizacji. Nie potrafią przygotować oferty dla partnerów biznesowych bo nie rozumieją, co jest, a co nie jest dla nich atrakcyjne. A nawet jeśli to wiedzą, to nie potrafią tego dostarczyć i odpowiednio zorganizować. To są nowe zadania, których kiedyś nie było. Działacze nie potrafią ich podjąć i najczęściej negują, że należą one do ich kompetencji.

“A co mają powiedzieć strzelcy, narciarstwo zjazdowe, łyżwiarstwo figurowe czy szybkie, to jest trudność. Tam zarządzanie polega na tym, żeby dobrze wykorzystać dotacje państwowe, to jest cała sztuka, cała umiejętność. Ci ludzie nie są sfokusowani na zarabianie dodatkowych pieniędzy, pieniędzy marketingowych, bo ich nie mają i nie wiedzą jak zarobić. Ja mówię każdemu związkowi, wam nie pomogę, bo nie macie narzędzi, co macie. Na przykład, kolarstwo torowe w Pruszkowie, nie macie nic, tylko długi. [michał]”

Podsumowując więc powyższy wątek, można powiedzieć, że menedżer to ten, który widzi konieczność pozyskiwania dodatkowych środków na działalność i wie, jak to zrobić. Działacz zaś albo nie widzi takiej potrzeby i zarządzanie organizacją sportową ogranicza do rozdzielania państwowych dotacji, albo nie wie jak takie zasoby pozyskać, co powoduje u niego frustrację i tęsknotę za starym systemem. Jak ujął to Tomasz:

“Menedżer sportowy to na pewno nie jest działacz sportowy średniego szczebla zasiadający w jakimś tam zatęchłym związku sportowym, gdzie zajmuje się przekładaniem papierów i rozdzielaniem pieniędzy na jedną czy drugą imprezę, która z rozdzielnika się odbędzie. [tomasz]”

To już nie te umiejętności są potrzebne, aby skutecznie działać we współczesnym sporcie. Nie tego oczekuje się od osób zarządzających organizacjami sportowymi. Poza nowymi zadaniami, zmieniły się też te, które teoretycznie zawsze należały do działaczy, ale kiedyś ich realizacja polegała zupełnie na czymś innym. Przykładowe wypowiedzi poniżej.

“Teraz pozyskanie młodzieży jest trudne. My tu kiedyś, żeby zebrać grupę obojętnie w jakiej sekcji, 50 osób, to wystarczyło ogłoszenia w szkołach, albo do nauczycieli, dzieciaki się garnęły. W tej chwili są ogromne problemy. Dzieciaki mają mnóstwo pokus i im się nie chce. Młodzież nie chce. Małe dzieciaki to muszą rodzice przywieźć, a rodzice też są wygodni, nie chce im się. Ja tu widzę nieraz jak przywożą tych małych to raczej dziadkowie, czy jakaś rodzina, a rodzice rzadko. Nawet jak zebranie robimy dla rodziców, żeby im coś przekazać, to przychodzą w większości opiekunowie, dziadkowie, babcie, a nie właściwi rodzice. Podejrzewam, że dziadkowi i babci więcej zależy, żeby wnuczek coś osiągnął w sporcie, a rodzice zaganiani, szukają pracy, lecą z jednej pracy do drugiej i nie mają na to czasu. Młodzież też ma komputery, trudno jest ich pozyskać, zresztą to wszyscy mają problem. [kazimierz]”

W dzisiejszych czasach, aby namówić młodzież do zorganizowanego uprawiania sportu, trzeba mieć ciekawą ofertę. Klub musi proponować coś, co jest bardziej atrakcyjne niż gra na komputerze czy oglądanie telewizji. To jest obiektywnie poważne wyzwanie wszelkich organizacji pracujących z dziećmi i młodzieżą i duża zmiana w stosunku do okresu PRL czy początku lat 90'. Nie wystarczy już rozwiesić plakatów o naborze do sekcji sportowej w pobliskich szkołach. O młodzież trzeba konkurować z innymi podmiotami (czy też przedmiotami) oferującymi rozrywkę, czy sposób na spędzenie czasu wolnego. To wymaga aktywnej postawy, poszukiwania możliwości, a nie narzekania, że kiedyś było łatwiej. Jeżeli samemu nie potrafi się wymyślić atrakcyjnego programu, należy być otwartym na współpracę z osobami, które mogą wnieść do klubu nowe pomysły i entuzjazm. To jednak także nie jest proste.

“Natomiast jest ogromna obawa przed kimś, kto przychodzi i mówi, ja wam to wszystko poukładam. A za ile? No nie ważna za ile, ważne jaki wam to efekt przyniesie. [michał]”

“Jeden pan napisał maila, że jest pasjonatem, bo jest instruktorem piłki nożnej, chciałby pracować z młodzieżą, zna dwa języki: angielski, niemiecki biegle i tam jakiś jeszcze hiszpański w jakimś tam drobnym zarysie, no ale tu języki nie są tak potrzebne trenerowi, no ale dobrze że zna, bo to się na pewno przydaje. No ale my mu nic nie możemy zaoferować bo nie mamy. Napisałem mu takiego maila, że jedyna możliwość, to jakby stworzył sobie taką grupę naborową, zebrał rodziców, tych potencjalnych sponsorów, którzy będą te dzieci przyprowadzać. Wtedy dostaną od klubu szatnie, będą mogli się wykąpać, dzieci będą mogły na trawiastym boisku się szkolić, to możemy zaoferować. Natomiast pensji żadnej nie możemy zaoferować, bo nie mamy na to środków. [kazimierz]”

Prezes powyższego, notabene dużego klubu z ogromnymi tradycjami, zaproponował, że nowy trener może przyjść, pod warunkiem, że sam zorganizuje chętną grupę dzieci i zdobędzie finansowanie na zajęcia. Nie dostanie jednak za to wynagrodzenia, bo klub nie ma dostępnych środków. Taka postawa wydaje się być wyrazem bezradności

i bezsilności, dowodem na to, że mimo najlepszych chęci, nowe zadania przerastają starą kadrę klubową. Została właściwie odrzucona oferta współpracy nie ze względu na to, że nie była ciekawa, tylko dlatego, że klub nie umiał, a nawet nie podjął próby zorganizowania czegokolwiek.

Działacze zresztą często w ogóle nie są zainteresowani podejmowaniem dodatkowych działań. Poniżej fragmenty wypowiedzi Borysa.

“Tak samo jak ja przychodzę do prezesa i mówię w dobrej wierze, że są środki unijne dla sportu na młodzież, mogę pomóc w napisaniu wniosku, bo piszę różne wnioski, to prezes mówi: bardzo fajnie, obyśmy nic nie musieli robić. No nie da się coś zrobić, żeby nic nie robić. Jeżeli są setki milionów euro na różne rzeczy, w tym na szkolenie młodzieży, to trzeba owszem napisać wniosek, ale potem wprowadzić w życie. A ktoś kto chciałby coś mieć, ale nic nie robić, to bez sensu. I to takich przykładów rozmów w związkach z tymi działaczami, prezesami jest cała masa. I z każdego z tych spotkań właśnie wychodzę totalnie zadowolony, bo z tymi ludźmi się nie da rozmawiać. I są oczywiście wyjątki. (...) Ale większość związków jest bardzo słabo zarządzana, dostajemy pieniądze z budżetu, jak nie starczy, no to trudno. W ogóle umów się nie negocjuje, z partnerami, no widziałem takie rzeczy, że kupuje się sprzęt od firm za ogromne pieniądze w żaden sposób nie negocjując żadnych dodatków, rabatów, no naprawdę nic. Umowy sponsorskie są zawierane też w jakiś żenujący sposób. A można by uzyskać dużo więcej od tych dostawców, od wszystkich firm współpracujących ze związkami. [borys]”

Innymi słowy, można by potencjalnie zdziałać dużo więcej, ale działacze nie mają żadnej inicjatywy i chęci. Nie tylko sami nie potrafią dobrze zarządzać, ale nie są też zainteresowani pomocą z zewnątrz.

“I ja miałem takie sytuacje, że ja w dobrej wierze, pracując już jako menedżer sportowy, powiedziałbym pracując za darmo, chciałem doradzać, pomagać w różnych rzeczach, ale nikt nie chce słuchać. No to nie, to nie. Coś tam robiłem dla siebie, dla innych, przy okazji mógłby na tym związek skorzystać czy działacz. Skorzystać w sensie doświadczenia, czy czegoś tam dla młodzieży. Nie, po prostu jeśli nie ma z kim rozmawiać, to ja się nie wpycham, to dziękuję po jednej rozmowie czy po dwóch. Natomiast ja chętnie dzieliłbym się swoją wiedzą. Na różnych spotkaniach mówiłem wiele razy o funduszach unijnych, które są do wykorzystania na sport, tylko oczywiście w odpowiedni sposób. Nie można wziąć pieniędzy na związek, żeby sobie kupić na przykład nową drukarkę. Ja mówiłem to wielu działaczom bezinteresownie, niektórym proponowałem napisanie takiego wniosku, ale nikt nie chce. W 2013 kończy się jakaś tam tura dofinansowania i jak się tego nie wykorzysta, to pójdzie gdzie indziej, także dziwi mnie to. No ale nie będę chodził po związkach i opowiadał, że jest coś takiego. Dzwoniłem do różnych: do Związku Piłki Ręcznej opowiadałem, że jest taka opcja, że możemy coś zrobić, że można pozyskać fundusze. W ogóle to mnie tam przez telefon jak Marsjanina potraktowali, że ktoś w ogóle dzwoni z taką propozycją. To nawet nie jest kwestia zarobku, tylko kwestia zorganizowania ciekawego projektu, w którym każdy będzie miał zatrudnienie: trenerzy, koordynator projektu, dzieci będą gdzieś tam uczęszczać na jakieś zajęcia. Związek Szermierki też nie zainteresowany i tak dalej i tak dalej. [borys]”

Z powyższych wypowiedzi jednoznacznie wynika, że bierność działaczy nie jest związana jedynie z brakiem kompetencji. Nie chcą oni też korzystać z wiedzy, która jest

na rynku. Wybierają pasywną roszczeniową postawę w stosunku do państwa i narzekają, że środków jest za mało. Jeśli jednak mają potencjalną możliwość pozyskania pieniędzy z innego źródła lub poprawy efektywności własnego działania, a wiązałoby się to z koniecznością wykonania konkretnej pracy, rezygnują z takiej opcji. To jest oczywiście ściśle związane z kwestią pojmowania efektywności i sposobów rozliczania organizacji sportowych przez instytucje je finansujące, a o tym szczegółowo napiszę w dalszej części. Abstrahując jednak od twardych motywatorów, w działaczach nie ma inicjatywy i chęci do prawdziwego działania. Wbrew deklaracjom, nie zależy im na poprawie funkcjonowania organizacji, z którymi są związani. Etos pracy dla idei jest w tym środowisku pustym hasłem. Działaczowi, w świetle powyższych wypowiedzi, chodzi głównie o to, żeby trwać i się nie narobić.

Jest jeszcze jeden etos wywodzący się z czasów PRL, być może nawet bardziej szkodliwy. Mam na myśli to, że działalność sportowa nie wiąże się formalnie z pobieraniem wynagrodzenia.

“Ja sobie mogę wyobrazić menedżera sportu, który nie bierze za to przysłowiowej złotówki, ale podchodzi do sportu, nie w zakresie swoich oczekiwań i swoich profitów, ale tak jak przed minutą powiedziałem, czyli interesuje go rozwój sportu. Jeżeli takie ma spektrum, że jego rola w sporcie jako sponsora, działacza, sędziego, zawodnika, to nie ma dla mnie wprost znaczenia, czy on pobiera za to jakąś gratyfikację, czy nie. Uczciwiej jest, że jeżeli chce coś robić, żeby mu płacić za tą pracę i to oceniać. Ale dla mnie nie jest to aż tak konieczne. Natomiast jeżeli on jest nastawiony tylko na swoje prywatne jakieś koniunkturalne korzyści, to dla mnie on już się staje dziennikarzem, sponsorem. [henryk]”

Powyższa wypowiedź jest bardzo charakterystyczna dla osób obecnie działających w strukturach społecznych sportu. Z jednej strony dopuszcza się możliwość wynagradzania za działalność, bo tak funkcjonuje rynek pracy we wszystkich innych branżach. Przekonanie jednak o tym, że zarabianie na sporcie jest złe jest jeszcze bardzo głębokie. Dlatego nadal jest to trudny temat – jeśli ktoś otwarcie domaga się wynagrodzenia za pracę, to w środowisku działaczy jest oceniany negatywnie. Nazywany jest wtedy „dziennikarzem” lub „sponsorem”, czyli osobą, która nie pracuje dla idei. W tym środowisku i kontekście jest to rodzaj obelgi.

Działacze, nawet ci, którzy odpowiedzialni są za zarządzanie dużymi organizacjami sportowymi, z wielkimi budżetami, w większości formalnie pracują za darmo lub za bardzo niskie wynagrodzenie. Poniżej przedstawię szereg krytycznych wypowiedzi na ten temat i praktycznych konsekwencji takiego stanu rzeczy.

“Ja uważam, że to nie jest dobre, bo dzisiaj pracować społecznie, no wiadomo, możemy coś pomóc, ale żeby pracować społecznie, że codziennie przychodzisz do danego miejsca, to to nie może istnieć, bo wszystko kosztuje: telefon ciebie kosztuje, dojazd. Jeśli więc wykonujesz jakąś pracę, musisz wziąć za to jakieś pieniądze. A jeszcze w związkach istnieją takie zarządy, no zarząd to tam mniejsza z tym, no ale nawet stanowisko prezesa Polskiego Związku Kolarskiego było społeczne, czy jest społeczne. Jak możesz być prezesem dużej instytucji, która ma ileś tam milionów złotych do tego, żeby zagospodarować, szkolić zawodników, budować obiekty i tak dalej i ty codziennie przychodzisz rano od 8 do 17 i mówisz, że pracujesz społecznie, bo taki jest statut. No to nie może coś takiego być i uważam, że to nie są typowi menedżerowie, że ciężko im się identyfikować z tym, bo to

nie chodzi o to, że ktoś jest pazerny na pieniądze, ale za to, że pracuje, no musi być wynagradzany. Poza tym musi też dzięki temu się przygotować, musi być jakiś konkurs na ludzi, którzy chcą to zrobić, a to jeszcze funkcjonuje na starych zasadach, że gdzieś tam wybierają, wybory, te stare statuty. To w przyszłości się zmieni, musi się zmienić, że będzie związek, będzie prezes, który ma odpowiednie wynagrodzenie, będzie sekretarz, będzie dział marketingu i promocji, który daną dyscyplinę sportu potrafi zebrać, przedstawić, zrobić z niej jakiś tam produkt. Bo dzisiaj się wszystko komercjalizuje. [marian]”

“Najczęściej i to jest duże niebezpieczeństwo, najczęściej to są ludzie, którzy w sporcie pracują społecznie. Jeżeli ktoś pracuje społecznie, to nie ma odpowiedzialności na sobie i może podjąć decyzję każdą, nie może być rozliczony, jego decyzje mogą być absolutnie nieracjonalne i nie sięgające tematu. A menedżer to jest taki, który odpowiada. [michał]”

Osoby, które pracują na pełen etat, a nie pobierają za to wynagrodzenia, nie są wydajne i efektywne. Są to przede wszystkim ludzie, od których nie ma zwyczaju nic wymagać, bo przecież pracują za darmo.

“Natomiast w innych związkach, no w tym też, ale w innych to jest tak, że brakuje takich menedżerów. Jest dużo funkcji społecznych. Ja na jednym ze spotkań z jednym prezesem, na dzień dobry prezes mi powiedział: ale ja jestem prezesem społecznym. Ja mówię, no ale co to znaczy, że ma pan w d... wszystko? No nie powiedziałem tego, ale co to znaczy, że ktoś mi się przedstawia, że jest prezesem społecznym. Ja bym wolał, żeby on brał pieniądze, ale się rozliczył ze swojej pracy. A nie zakładał, że on jest prezesem społecznym i on wpada dwa razy w tygodniu na trzy godziny. Jak tak wygląda zarządzanie związkami, to jest masakra po prostu. [borys]”

Poza tym, na co zwrócił uwagę Marian w cytowanej wcześniej wypowiedzi, zarządzanie dużymi organizacjami sportowymi, z potężnymi budżetami to jest trudna praca do której trzeba być merytorycznie przygotowanym. Powinni się tym zajmować menedżerowie wybierani na podstawie konkursu. Nikt nie oczekuje, że prezes firmy z jakiegokolwiek innej branży będzie pracował za darmo. Wręcz przeciwnie, są to stanowiska najwyżej opłacane – bo od umiejętności zarządczych tych osób zależy wydajność całej organizacji. Tymczasem w Polsce niestety często organizacjami sportowymi zarządzają ci, którzy gotowi są pracować społecznie, bądź za niskie wynagrodzenie. Jeden z moich rozmówców wspominał jak pewien związek zaoferował mu pracę.

“Powiedziałem, że mogę się tym zająć, ale powiedziałem jaka jest moja stawka. Bo była taka informacja, że to jest budżetówka więc jakie są moje oczekiwania, przy założeniu, że to jest budżetówka i warunki są nierynkowe. Więc jeżeli w sporcie mają pracować menedżerowie to powinni być tak wynagradzani, a nie jak pracownicy niższych szczebli budżetówki. [borys]”

W świetle braku lub bardzo małego wynagrodzenia za pracę wykonywaną przez działaczy, tworzą się nieformalne systemy płac. Działacze pobierają pieniądze za realizowanie różnego rodzaju zleceń, czy świadczenie usług doradczych. Ten nieformalny system jest zupełnie subiektywny i poza czyjąkolwiek kontrolą. Działacze wzajemnie decydują ile komu i za co się należy, w związku z tym czasem są to duże kwoty. Dlatego działalność społeczna w środowisku sportowym jest mitem; fikcją oczywistą dla każdego kto ma do czynienia z tą branżą.

“Działacze to jest w ogóle takie dziwne pojęcie w tym naszym układzie sportu. Ja nie umiem zdefiniować działacza. Dzisiaj działaczem, no kiedyś to bym powiedział, że wyobrażam sobie człowieka, który poświęca swój czas prywatny na rzecz danej dyscypliny czy klubu sportowego. I on poprzez swoje działania jest jakimś takim lobbującym dyscyplinę, czy klub sportowy, natomiast robi to za darmo. Natomiast dzisiaj pojęcie działacza sprowadza się do osiągnięcia pewnego celu w postaci dochodu. Działacze są pracownikami, są konsultantami, są ludźmi, którzy z działania określone pieniądze zarabiają. [piotr]”

“Działacz to jest ktoś kto bardzo chce, ale nie zawsze może [...]. To są ludzie, którzy od lat funkcjonują w jakiejś tam strukturze. Większość działaczy działa charytatywnie, to też jest beznadziejne. Jeśli robi coś za darmo, to się do tego nie przykładają, wie, że nic nie straci, jeśli przestanie to robić. I problem jest taki, że jeżeli pojawiają się, oni oczywiście nie są głupi, wiedzą jak sobie wszystko ułożyć, żeby jednak mieć jakieś korzyści, przede wszystkim doraźne. [kajetan]”

Z jednej więc strony od działaczy sportowych, którzy formalnie pracują społecznie, nie można zbyt wiele wymagać. Nie chcą oni podejmować inicjatywy, ani brać odpowiedzialności za swoje działania. Z drugiej strony jednak wiadomo, że funkcjonowanie w tych społecznych organizacjach wiąże się z uzyskiwaniem doraźnych korzyści finansowych. Czasami wypłata wynagrodzeń w jakiejś formie wydaje się być uzasadniona.

“JA: Czyli starasz się odchodzić od tego modelu społecznikowskiego, wolontariackiego? Tak przecież jest w statucie. P: Tak tylko ta działalność, ta forma była dobra w latach 70, 80. Nie wiem jak wygląda to w innych miastach. W Warszawie studenci najczęściej już na pierwszym, drugim roku podejmują pracę i rzadko się zdarza, żeby ktoś bez pieniędzy się angażował i robił coś dla klubu, to jest jedno. Drugie, to my na tym etapie rozwoju nie możemy sobie pozwolić na fuszerkę i na to, że ktoś nam zwali robotę, bo to nie jest czas do nauki. [paweł]”

“Wiadomo, czasy pracowników społecznych już się skończyły w tym kraju, zamek królewski już społecznie wybudowaliśmy i resztę wszyscy chcą już budować za pieniądze i tak samo jest już u nas. Nie chcą ludzie, szczególnie studenci, pracować społecznie. Niby AZS to organizacja społeczna, ja jestem członkiem zarządu głównego i jestem tam społecznie, no ale to się wiąże z czterema posiedzeniami w roku, traktuję to trochę towarzysko, bo się spotkam z wieloma osobami z Polski w związku z tym nie wymagam za to jakiś środków. Delegacje mi zarząd zwróci, czyli za przejazd tam i z powrotem, za hotel, jedzenie zapłaci. Natomiast gdyby to się wiązało z wykonywaniem jakiejś wielkiej ilości pracy, to bym powiedział sorry dziękuję. [jan]”

Jako że trudno jest zachęcić ludzi, szczególnie młodych, do regularnej pracy bez wynagrodzenia, zarządcy niektórych organizacji w formie zwykłe umów zleceń płacą za świadczoną pracę. Dzięki temu mogą także wpływać na jej jakość, co jak podkreślił Paweł jest kluczowe dla rozwoju profesjonalnego klubu sportowego. Jest to jednak sposób nieformalny i właściwie niezgodny ze statutem organizacji społecznej, ale zrozumiały z punktu widzenia pragmatyzmu.

Wynagradzanie nie na podstawie umów o pracę jest systemem w pełni uznaniowym. Osoba zaangażowana nie ma podstaw do formalnego dochodzenia zapłaty i musi liczyć, że jej praca zostanie doceniona przez kolegów działaczy. Uznaniowość prowadzi do

nadużyć. Zdarza się uzyskiwanie bardzo dużych korzyści finansowych przez działaczy bez zrozumiałego merytorycznego uzasadnienia dla takiego wynagrodzenia.

“Oczywiście my znamy gdzieś tam działaczy przez media, ja byłem wczoraj na Gali Sportu w Gdańsku, był pan X, no to go wygwizdali, czy on jest działaczem? Profilowo by pasował super do działacza, tylko, że dostaje 50tys. miesięcznie i to mi się podoba w tej jego funkcji. [kajetan]”

Mówiąc, że profilowo pan X pasuje do działacza mój rozmówca nawiązał do braku w jego ocenie kompetencji tej osoby do efektywnego zarządzania dużym związkiem. Członkowie stowarzyszenia, którego jest członkiem uznali jednak, że zasługuje na bardzo wysokie wynagrodzenie. Taki uznaniowy sposób szacowania wynagrodzeń za pracę wydaje się być często oderwany od przesłanek merytorycznych. W ten sposób jednak rozdawane są nagrody pieniężne za działalność i ustalane stawki dla konsultantów (często samych działaczy) w większości stowarzyszeń sportowych. Przykłady takie jak powyższy obrazują mechanizm wypaczania utopijnego systemu. Społeczna działalność w organizacjach sportowych na stanowiskach zarządczych wydaje się być szkodliwym mitem i w praktyce powodować szereg nadużyć. Nieformalne wynagrodzenia nie są nielegalne, ale w ocenie pozostałych uczestników branży nieefektywne z punktu widzenia interesu społecznego.

Menedżerowie sportowi zaś otwarcie mówią o tym, że ich działalność jest normalną pracą, dlatego oczekują za nią wynagrodzenia.

“Działacz sportowy pracuje społecznie, a menedżer sportowy według mnie, pracuje za pieniądze. [dariusz]”

“Jeśli ktoś dostaje pieniądze od klubu w klubie pingpongowym w Ciechanowie i organizuje jeden meeting na miesiąc, to nie jest menedżer, tylko działacz sportowy. Natomiast ktoś, kto funkcjonuje samodzielnie w tym wszystkim, to jest menedżer. [tomasz]”

“Nie ukrywam, że może patrzę przez swój pryzmat, osoby, która z tym się związała zawodowo, to znaczy ja z tego muszę żyć. Dla mnie ktoś licząc i mówiąc i nazywając się do tej pierwszej grupy (menedżerów sportowych – przypis autora) wiąże się z tym, że ludzie robią to jak najlepiej, ale również dla maksymalizacji swoich korzyści. W moim przypadku wszelkie środki, które ja zarobię, zależą od tego co uda mi się pozyskać na ten sport. To nie jest tak, że ktoś nam odgórnie coś daje.(...) A często że tak powiem działacze związkowi mają gdzieś tam określoną funkcję w związku, związek ma komórkę do tego i siamtego, wymyślają różne rzeczy, nie są to zazwyczaj aktywne osoby. Na szczęście jest tak, że era działaczy odchodzi w zapomnienie, to jest w tym wszystkim najlepsze. [kajetan]”

Menedżerowie sportowi, także w kwestii wynagrodzenia, stosują standardy znane z innych branż. Wyceniają swoją pracę i jeśli znajdą kogoś, kto jest w stanie za nią zapłacić, to ją wykonują. Jeśli by przydatność danej pracy oceniać jedynie kryteriami rynkowymi, to ich działalność jest realnie potrzebna. Bazują na formalnych kontraktach (na przykład w klubach sportowych) lub różnego rodzaju umowach na świadczenie usług. Nie godzą się na stare reguły gry – na pracę niby społeczną w zamian za obiecaną nagrodę, czy jakieś potencjalne przywileje, które mogliby uzyskać.

Działacze niechętnie patrzą na działalność menedżerów sportowych – czyli tych, o nowoczesnym rynkowym podejściu, którzy podejmują nowe zadania. Takie zachowanie można zresztą uznać za racjonalne. Jak tłumaczy Henryk:

“Wynika to, nie ma co tu kryć ze sfery stricte finansowej. Pewna pula pieniędzy w Polsce jest stała. Taki faktyczny profesjonalny sponsoring w Polsce to jest jeszcze lata. W związku z tym ci ludzie poruszają się wokół pewnej puli pieniędzy czy na dyscyplinę czy na region. Jasne jest więc, że nie wszystkich trzeba dopuszczać do tego, żeby korzystali z tych przywilejów. I to nie jest z mojej strony w żadnym wypadku przytykiem, ale jak to się mówi, każdy swoje królestwo strzeże. [henryk]”

Działacze starają się nie dopuszczać nowych osób, bo nie chcą się dzielić swoimi przywilejami. Szczególnie źle przyjmują takich, którzy mogliby zmienić reguły gry, pokazać, że można w sporcie funkcjonować inaczej. Niektórzy menedżerowie, jak na przykład agenci piłkarscy, przejęli pewien obszar zwyczajowych zysków działaczy, w związku z czym budzą u nich niechęć.

“Bo wie pani co, można powiedzieć, że menedżer piłkarski, to jest ktoś z kosmosu, to nie jest ktoś na kogo wszyscy czekają. To w tej chwili pani mówi, że to normalna sprawa menedżer piłkarski czy menedżer sportowy. Bo de facto po co ten menedżer, oni sobie wszyscy sami świetnie radzą. [tomasz]”

“Ale na przykład jakiś działacz klubowy, oni sobie wszyscy doskonale dawali radę bez menedżerów. Dawniej to wyglądało w ten sposób, że jeden trener znał się z drugim trenerem... bo w ogóle trzeba powiedzieć jedną rzecz, że przepisy piłkarskie odnośnie zmiany barw klubowych się zmieniają. One kiedyś były drańskie. Tu gra w Wiśle Kraków dwóch bliźniaków Brożkowie się nazywają. I ci Brożkowie podpisali kiedyś kontrakt w Wiśle na lat dziesięć czy jedenaście, nie pamiętam dokładnie. Ale podpisali w roku 2001 do 2011 czy coś w tym stylu. No i ta umowa, zakładając, że kontrakty tego typu są nierozwiązywalne, ta umowa ich wiąże przez tyle lat. Potem FIFA wprowadziła ograniczenie, że pięć lat jest maksymalna długość kontraktu i jest jakiś tam czas na dostosowanie tych kontraktów, które są dłuższe do tego. I tak naprawdę te kontrakty wiązały tych zawodników. No co my możemy powiedzieć na temat tego co my będziemy robili za dziesięć lat. [...] Faktem jest, że te kontrakty były takie i naiwni młodzi piłkarze podpisywali na całym świecie tego typu rzeczy. Natomiast pojawił się ktoś taki jak doradca, który powiedział nie podpisuj tego, bo to jest głupota, będziesz chciał zmienić klub, to zastanów się jak to będzie wyglądało potem. No ale klub mówi, że my byśmy chcieli. I teraz jest kwestia tego, kto ma mocniejsze karty w ręku. Jak piłkarz jest taki, że klubowi bardzo zależy na nim, no to w tym momencie jest przestrzeń do tego, żeby jakąś tam dyskusję prowadzić. No a dawniej to wiem pani, mówimy o czasach, kiedy telewizja była luksusem, internetu nie było, nie było możliwości nagrywania meczy, albo jedna kamera na województwo. Przepływ informacji był tylko na zasadzie gadki, telefonu komórkowego nie ma, tylko zwykły. No i dzwoni jeden trener z Krakowa na przykład do trenera w Białymstoku. Słuchaj Józek, ja słyszałem, że tam u was jest taki chłopaczek, masz go i tak dalej. No jest taki. No a on ma „papierki na granie”⁴? No wiesz dobry jest, ale jeszcze nie tego. A dałbyś go tu do nas do Wisły? No a za ile, za ile dla klubu, za ile dla mnie? [tomasz]”

⁴W slangu piłkarskim posiadanie „papierów na granie” oznacza, że ktoś ma talent, że się nadaje.

Trudno się więc dziwić, że dla przeciętnego działacza pojawienie się agentów piłkarskich nie jest pozytywnym zjawiskiem. Agent ma za zadanie reprezentować w negocjacjach zawodnika, który w czasach braku takiej usługi, był traktowany przedmiotowo i wykorzystywany finansowo. Interes sportowy czy finansowy zawodnika był wtórny w stosunku do interesów działacza. Zawodnik nie był partnerem w negocjacjach (zresztą pewnie mało który sportowiec potrafiłby nim być, szczególnie młody). Tymczasem pojawił się agent, który reprezentuje swoich piłkarzy, szuka dla nich najlepszych klubów, dba o zabezpieczenie różnorodnych interesów (o tym więcej znajdzie się w dalszej części rozdziału). Wie co realnie można wynegocjować dla danego klienta, potrafi oszacować wartość swojego zawodnika na rynku i możliwości finansowo - organizacyjne poszczególnych klubów. Pozycja piłkarzy diametralnie się zmieniła, na lepsze oczywiście. Wielu obserwatorów piłki nożnej zarzuca obecnie przesunięcie nierównowagi w drugą stronę – nadreprezentację interesów piłkarzy. Zarabiają oni w polskiej ekstraklidze (a w związku z systemem prowizyjnym także ich agenci) bardzo dużo w stosunku do poziomu, który reprezentują. Być może wynika to z tego, że do stołu negocjacyjnego z agentami, którzy są zawodowymi dobrze przygotowanymi merytorycznie negocjatorami, siadają znacznie mniej wprawni działacze (nie wszędzie oczywiście). Dla równowagi w klubach i związkach też potrzebni są przygotowani negocjatorzy. Inaczej o przywrócenie równowagi będzie trudno. Ale działacze wcale nie oczekują wsparcia menedżerów. Widzą w nich zagrożenie dla swoich interesów, a właściwie dla własnego bytu w świecie sportowym.

“Ja: Jaka jest według pana przyszłość polskiego sportu, bo już z wielu miejsc to słyszę, że są takie dwie grupy: nowych, którzy przychodzą z biznesu i starych. Jak rozmawiam z tymi starymi to oni mówią: nie ci młodzi to nie są menedżerowie sportowi, co oni wiedzą o sporcie? P: (śmiech) no właśnie, ci starzy menedżerowie, starzy działacze wiedzą najwięcej. Ja: Więc która grupa wygra? P: Jedyne droga muszę pani powiedzieć to ta nowa grupa zwycięży. Ja: Jest pan przekonany o tym? P: Jestem o tym przekonany całkowicie, jest to kwestia czasu. No niestety ten bezwład czasowy jest dosyć długi. Ja: W stosunku do reszty gospodarki jest szokująco duży. P: Tak, szokująco duży, natomiast to zwycięży. Bywają takie sytuacje w których biznes się odwraca od sportu właśnie przez ludzi, którzy tak naprawdę działając w sporcie nie promują go, a wręcz odwrotnie. Swoją twarzą, swoim zachowaniem blokują możliwość pozyskania strumienia pieniędzy. I to jest problem, który tylko w ten sposób będzie rozwiązany, jeśli nowe wejście, z nowym myśleniem, z nowym spojrzeniem, nową etyką biznesowo – sportową. Ja w to wierzę. [piotr]”

Tym cytatem zakończę opisywanie różnic pomiędzy menedżerami a działaczami. Jako że, powyższy podrozdział jest dosyć obszerny, podsumuję podstawowe różnice w tabeli (patrz tab. 5.1).

Menedżerowie sportowi i działacze bardzo się różnią – wykonują w dużej mierze inną pracę, do której potrzebne są odmienne kompetencje. Dlatego nie wydaje mi się prawdziwe założenie, że menedżer jest kontynuacją roli działacza sportowego. Menedżerowie sportowi stanowią odrębną grupę, to w Polsce nowa dopiero kształtująca się profesja.

Co więcej doświadczenie osoby jako działacza jest przez dużą część środowiska uważane za wadę i obciążenie.

Menedżer sportowy	Działacz sportowy
Aktywny w poszukiwaniu zadań i możliwości.	Bierny – jest pozbawiony inicjatywy i niechętny podejmowaniu nowych działań.
Poszukuje środków finansowych na działalność.	Ma roszczeniowy stosunek do państwa – bazuje tylko na finansowaniu z sektora publicznego.
Traktuje sport jako produkt – potrafi go sprzedać przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi marketingu i PR oraz profesjonalnej organizacji.	Uważa sport za sposób na spędzanie wolnego czasu – nie widzi w nim produktu.
Myśli o organizacji sportowej jak o przedsiębiorstwie, które musi być rentowne i efektywne.	Nie operuje kategoriami racjonalności ekonomicznej czy strategicznej.
Potrafi zaoferować produkt lub usługę sportową, na którą jest popyt na rynku.	Potrafi trwać w strukturach sportowych.
Pracuje za wynagrodzeniem.	Formalnie pracuje społecznie, ale w praktyce poszukuje doraźnych korzyści.
Uważa, że zmiany w świecie sportowym są nieuchronne – w komercjalizacji widzi szansę.	Nie chce, boi się zmian, bo nie potrafi dostosować się do wymagań rynku – widzi w nich zagrożenie.

Tabela 5.1: Menedżer sportowy a działacz sportowy. Opracowanie własne.

“Ja: Z tego co pan mówi, to jest tak, że ta przeszłość związkowa wieloletnia to według pana jest bagaż, a nie zaleta, że jest pan otoczony ludźmi z wielkim doświadczeniem? P: To jest wada, zdecydowana wada. [piotr]”

Jak wskazywałam wcześniej, kompetencje działaczy i menedżerów są odmienne, dlatego ich doświadczenie nie jest zbyt przydatne w dzisiejszym świecie. Nie potrafią oni podejmować współczesnych zadań i ról, a przede wszystkim negują zachodzące zmiany; starają się zatrzymać czas. Niska wartość doświadczenia działaczy sportowych jest faktem trudnym do przyjęcia w kategoriach społecznych, ale uzasadniona merytorycznie. Obciążeniem działaczy są ich stare przyzwyczajenia, niska elastyczność i bierność oraz przywiązanie do przywilejów. Zastąpienie tej grupy nową kadrami jest wskazywane jako jeden z warunków uzdrowienia sytuacji w branży. Podobne procesy wymiany kadry zachodziły w urynkwionej części gospodarki na początku lat 90’.

“Ale jest to jedna z metod, która może okazać się skuteczna, czyli dobór ludzi, którzy są odpowiednio wykształceni, przygotowani, nieskażeni przeszłością działaczy sportowych. [piotr]”

Zgłoszona recepta na uzdrowienie sytuacji w branży, a przynajmniej zwiększenie profesjonalizmu zarządzania w sporcie wydaje się być prosta. Jej wdrożenie wcale jednak nie jest, z przyczyn natury prawnokulturowej. Szczególnie trudna jest sytuacja w stowarzyszeniach sportowych, o czym szerzej napiszę w dalszej części rozdziału.

Menedżer sportowy, działacz sportowy – sposób używania etykiet

Różnice pomiędzy modelowymi działaczami, a menedżerami sportowymi są duże. Modelowe postacie w rzeczywistości jednak rzadko występują i czasem granice pomiędzy rolami nie są ostre. Mimo to te „idealne” wizerunki są bardzo silnie zakodowane w świadomości branżowej. Etykiety działacz i menedżer sportowy są w powszechnym użyciu i nie wymagają tłumaczenia. Przykładowa wypowiedź poniżej.

“No wydaje mi się, że w związkach jest dużo takich działaczy sportowych. [marian]”

Gdybym nie dopytała, mój rozmówca nie wytłumaczyłby, co miał na myśli mówiąc „takich działaczy” - to dla wszystkich związanych ze sportem jest jasne. Po analizie wielu wypowiedzi dla mnie z kolei stało się oczywiste, że w środowisku sportowym nazywanie kogoś działaczem jest obraźliwe, natomiast menedżerem – komplementem. Teza ta znajduje zresztą bezpośrednie potwierdzenie w wypowiedziach moich rozmówców.

“To jest takie bardzo modne w ostatnich latach, jeżeli osobie pracującej w sporcie chce się przykopać, to mówi się o nim per działacz, jeżeli się chce go pochwalić, to mówi się o nim jako o menedżerze sportu, a czasem to ta sama osoba. Tylko zakłada się, co nie jest oczywiście do końca prawdziwe, że działacz to jest ten z poprzedniej epoki, ten który pieniądze dostawał i wydawał, działacz to jest, to są osoby, które są pokazane w filmie Piłkarski Poker, to są działacze, prezesi, którzy robią machlojki i inne rzeczy. Menedżer to jest ten, który oprócz tego, że wydaje, potrafi też te pieniądze stworzyć bądź dobrze nimi zarządza, bo ma wiedzę. Czyli rozdzielamy: ten niedobry działacz, ten na którego mówią „leśny dziadek”. [michał]”

“Dla mnie działacz to jest na pewno pejoratywne znaczenie, które ma pokazywać, że jest to osoba... załatwiactwo, lobbysta w złym tego słowa znaczeniu, nawiązujący do leśnego dziadka czyli osoby, która jest w tym sporcie i nie chce się od niego odczepić, bo ją tam wybierają, albo jest cwaniakiem i się tam znajduje. Ja: Ale po co to robi? A: Najprawdopodobniej dla własnych korzyści materialnych, bo tu się pojawia, że to łapówka i tak dalej. Przy czym rzeczywistość nie jest taka, bo to jest karane prawem. [andrzej]”

Innymi słowy, etykieta działacz niesie za sobą nie tylko merytoryczne znaczenie, ale przede wszystkim ma zabarwienie normatywne, jednoznacznie negatywne. Podkreślają to zresztą synonimy, które powszechnie w branży funkcjonują. Działacz to inaczej „leśny dziadek” lub „twardogłowy”.

“To jest kolejny przykład człowieka, który ma pojęcie o biznesie, a jednocześnie przekłada to na piłkę nożną, na działania w PZPN-ie, ale tam ma twardogłowych. Tam ma gości, którzy nie rozumieją, nie mówią tym samym językiem, to jest cały problem zrozumienia. [piotr]”

Działacz to bohater negatywny świata sportu, bez względu na pierwotne znaczenie słowa, które oznaczało jedynie dobrowolną działalność społeczną. Jednoznacznie negatywny wizerunek działacza jest znacznie przesadzony. Działacz, który funkcjonuje w świadomości branżowej, to osoba kumulująca wszystkie negatywne cechy, o których pisałam przy okazji próby uchwycenia faktycznych różnic w stosunku do menedżera sportowego, w dodatku niezbyt bystry, przyniesiony w teczkę przez partyjnych oficjeli i skorumpowany.

“Są dwie koncepcje: jedna mówi, że działacz to osoba, która jest w organie społecznym, w pewnej organizacji i pełni tę funkcję społecznie i wtedy jest działaczem, a drugie jest szersze pojęcie, że jeszcze obejmuje osoby w strukturze biura, ale to dotyczy z reguły tych osób wyżej w strukturze, jak sekretarza generalnego, że on też jest działaczem. Z reguły jak zejdziemy w dół, to są po prostu pracownicy biura. Czyli tak naprawdę to dziennikarze korzystają z tego słowa z prostej przyczyny, z reguły ono się pojawia w pejoratywnym znaczeniu, nigdy się nie pojawia praktycznie w pozytywnym, raczej w zestawieniu sportowcy, czyli ta siła, duch sportu tłamszona przez działaczy, ich pensje, odmienne poglądy. [andrzej]”

Jak sugeruje Andrzej, zabarwienie pejoratywne słowa działacz podsycane jest przez dziennikarzy.

“Dziennikarze głównie piszą o piłce nożnej i oni kształtują pewne pojęcia, nomenklaturę pojęciową, którą używa społeczeństwo, a są w nieustannym konflikcie z PZPN, władze z PZPN-em więc starają się ich obrażać maksymalnie w każdej wypowiedzi określając ich mianem działaczy. Czyli nie wolontariuszy, którzy robią to bezinteresownie, tylko nie wiadomo do końca o co chodzi, a jak nie wiadomo o co chodzi, to chodzi o pieniądze, wpływy, różne szemrane interesy. Myślę, że dodatkowo chodzi o to, że ten związek realnie dysponuje pieniędzmi potężnymi, które nie pochodzą z budżetu państwa, które nie są monitorowane, rozliczane, tylko są środkami własnymi, prywatnymi, z którymi stowarzyszenie może sobie robić co chce, pod warunkiem, że zaakceptuje to walne, czy komisja rewizyjna. I tam to się wiąże z wynagrodzeniami, czyli taki prezes Lato zarabia na tym, oczywiście to są różne formy kontraktów, zleceń, mniejsza z tym jak to funkcjonuje, ale to są osoby, które żyją tam na etatach. Więc to jest dodatkowo pejoratywne, że oni mają dla tego sportu robić maksymalnie ile się da bezinteresownie, bo takie jest pojęcie prezesa wolontariusza na zachodzie, a oni tak naprawdę dostają 55tys. miesięcznie, 25tys. miesięcznie, że tak naprawdę robią to tylko z czystego interesu ekonomicznego, bez żadnej koncepcji, wizji. [andrzej]”

Powyższa teza wydaje mi się warta głębszego rozważenia. W podrozdziale prezentującym analizę wycinków prasowych dokonuję dokładnej analizy wpływu mediów na wizerunek działaczy i menedżerów sportowych. W tym miejscu warto jedynie zauważyć, że osoby ze środowiska sportowego widzą aktywną rolę dziennikarzy w podsycaniu niekorzystnego wizerunku działaczy.

Tymczasem wróć do wypowiedzi rozmówców i zilustruję użycie etykiety menedżer, jako komplementu.

“Ja: A kto nie jest według ciebie w takim razie menedżerem sportowym z takiego środowiska sportowego, bo dużo ludzi nazywa siebie menedżerami? K: Bo to jest fajne, miłe, prawda, ludzie mają kupę kasy, twarde głowy, piękne żony i mądre dzieci, we wszystkim jest jakieś ziarenko prawdy. Tak naprawdę to jest szereg działaczy w tych wszystkich związkach. [kajetan]”

Innymi słowy, pozytywna konotacja słowa menedżer w sporcie jest tak silna, że niektórzy używają jej aby podnieść swój prestiż, budować profesjonalny wizerunek w oczach innych. Jest to dosyć zaskakujące, bo w innych branżach etykieta menedżer nie niesie za sobą normatywnych ocen, a jeśli, to raczej negatywne.

Na koniec wypowiedź Olgi:

“Menedżer kojarzy mi się z kimś zorganizowanym, ktoś kto planuje, ktoś, kto załatwia, ktoś, kto jest rozliczany za to co zrobił. Kojarzy mi się to z biznesem, kojarzy mi się to profesjonalnie. Działacz kojarzy mi się ze starszą osobą, która jeździ na różne fajne zawody i dostaje diety od państwa, a niekoniecznie dużo robi. Ale umie się dogadać z kolegami, żeby być tym działaczem. Myślę, że tu chodzi o efektywność na koniec. Jeśli działacz jeździ, ale załatwia też dużo rzeczy, a jest takich prezesów związków w Polsce też dużo, to trzeba ich nazywać menedżerami, bo to są menedżerowie. [olga]”

Rozróżnienie działacz i menedżer nie ma odniesienia w strukturze organizacyjnej, nie jest związane z zajmowanym stanowiskiem. Posługując się wypowiedzią Olgi, prezes związku sportowego jest działaczem lub menedżerem w zależności od tego jakie wyniki przynosi jego praca. Od tego, czy podróże służbowe traktuje jako narzędzie do zadbania o interesy związku/ klubu, czy jako przywilej/ nagrodę z kategorii wycieczek krajoznawczych. W słowo menedżer sportowy wbudowane są więc znaczenia profesjonalizm i efektywność, w słowo działacz - załatwiactwo, bierność i podeszły wiek.

Działacz sportowy – czy jest dla niego miejsce w nowoczesnym świecie sportowym?

Jak argumentowałam w poprzednim akapicie, działacz sportowy jest określeniem jednoznacznie pejoratywnym. Wielu spośród moich rozmówców, a także dziennikarzy postuluje, aby dla dobra polskiego sportu działaczy możliwie wyeliminować. Czy jednak oznacza to, że we współczesnym sporcie nie ma miejsca na zaangażowanie społeczne, wspieranie ukochanej dyscypliny w ramach hobby? Zdecydowanie jest i nowy typ aktywnych społeczników już w niektórych dyscyplinach się pojawił. Kwestią otwartą jest, czy należy ich nazywać działaczami, czy nie lepiej byłoby znaleźć inne słowo, nieobciążone pejoratywnymi konotacjami, odróżniające nowych od starych działaczy.

“To jest tylko słowo, którym określasz pewną grupę ludzi, zachowania i to co robią. Mój prezes Marek Michałowski, który jest przewodniczącym rady nadzorczej Budimexu, prezesem Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa, Wiceprezesem BCC, mówi o sobie, że został działaczem sportowym, bo takie słowo mu się ciśnie na usta, bo to jest stan umysłu. Ale on tak naprawdę jest wolontariuszem. Jeżeli byśmy się odnosili do tego co jest na zachodzie, to jest po prostu volunteer, to jest wolontariusz, który tą funkcję pełni społecznie. Dlaczego? Dla prestiżu społecznego, dla pozycji społecznej, dla zaspokojenia własnych ambicji, pomaga to też czasami w interesach. Jest to osoba, która z rangi biznesmena urasta do rangi funkcjonariusza publicznego. Odzwierciedla to, przynajmniej powinno, tak jest na zachodzie, czyli, że ja już osiągnąłem wszystko w biznesie, w tej chwili oddaje coś tej organizacji, mogę ją wesprzeć swoimi kontaktami, za to nie biorę pieniędzy, bo chodzi o jej maksymalny rozwój. [andrzej]”

Andrzej, do opisu nowego typu osób, zaproponował słowo wolontariusz. Nie wiem, czy się ono przyjmie w kontekście sportowym, bo według mnie jest zbyt ogólne (wolontariat może być w każdej dziedzinie) i nie oddaje pozycji organizacyjnej „działaczy”. Ważne są jednak cechy i motywacja nowych osób: angażują się jako spełnieni zawodowo w innej dziedzinie w celu samorealizacji lub zbudowania własnego prestiżu, ale przede wszystkim dla podniesienia poziomu organizacyjnego dyscypliny. Działają za darmo,

nie szukając dodatkowych korzyści – to jest ich hobby. Taka postawa jest praktyczną realizacją motywacji pierwotnego działacza sportowego. Rola działacza wywodzi się z czasów komunistycznych, ale dopiero dziś, po 20 latach funkcjonowania gospodarki rynkowej, zaczyna być realizowana zgodnie z założoną ideą. O nowym typie społeczników opowiedział też Kajetan:

“To jest gościu, który jest już prawie na emeryturce i szuka tego, w czym się nie spełnił jako młody. To znaczy to jest trudno powiedzieć, bo przez to że to jest charytatywne, to musisz być ustawiony życiowo. Ludzie realizowali się w jakiejś pracy i teraz chcą zrobić coś dobrego. Mówię na przykładzie naszego związku żeglarskiego. Żeglarstwo wymaga większych środków niż powiedzmy bieganie, dorobili się, weszli na jakiś tam poziom życiowy i gdzieś tam kapitał ich firmy zaczął funkcjonować. Mają trochę czasu, mówię o tej nowej grupie i chcą się poświęcić jakieś organizacji. I to byłoby super, gdyby wszyscy tacy byli, no bo to są dobre przykłady, bo to są ci, co osiągnęli w życiu sukces i często są w stanie ten sukces przenieść. Oczywiście często oni wchodzą z wizjami abstrakcyjnymi, bo ludzie sukcesu, to są ludzie, którzy mają zupełnie inne podejście, wizjonerzy i albo nie mogą się odnaleźć, albo nagle się dziwią, że nie ma kim robić pracy, że nie ma kim wykonywać roboty, tego co oni przynoszą, więc się potrafią zniechęcić po jakimś czasie. [kajetan]”

Są to więc wizjonerzy, którzy naprawdę chcą swoim doświadczeniem biznesowym i wiedzą i kontaktami wspomóc daną dyscyplinę sportu czy konkretny klub. Jak wspomniał Kajetan, dziwią się wprawdzie, że nie ma kto wykonywać ich pomysłów – starzy działacze tego nie robią, bo nie umieją i nie chcą. Dla osób przychodzących z biznesu naturalne jest, że za pracę wykonawczą, operacyjną trzeba płacić – tego nie można pozostawić społecznej działalności.

“My teraz realizujemy taki projekt żeglarski wprowadzenie nowej klasy do Polski przez człowieka, który tak naprawdę wymyślił sobie coś, jest totalnym wizjonerem, myśli totalnie abstrakcyjnie i wszyscy na niego patrzą wielkimi oczami, ale nikt nic nie powie, bo gdzieś tam jest w pierwszej setce najbogatszych Polaków i on osiągnął sukces. Ale on też wie, że on nie robi tych rzeczy i z drugiej strony my to wprowadzając to on wie też i ma świadomość, że my z tego żyjemy. I taki układ byłby najbardziej przejrzysty. Bo jeżeli rzeczy podstawowe zaczynają wykonywać ludzie, którzy robią to hobbystycznie, przy okazji, to im się zaraz odechce. [kajetan]”

Z jednej więc strony nowy typ osób zaangażowanych w sport robi to prawdziwie społecznie. Działalność ta jednak ogranicza się do wsparcia, dzielenia się pomysłami, do radztwa. „Nowi” nie angażują się społecznie w codzienną działalność operacyjną i nie oczekują tego od innych. Wręcz przeciwnie, widzą ostrą granicę pomiędzy tym, co można robić hobbystycznie i dla idei, a tym, za co powinno się płacić.

Chyba, że mowa jest o organizacjach studenckich, czy wolontariacie, który pozwala młodym ludziom nabyć nowe umiejętności. Wtedy praca społeczna, także w zwykłych sprawach organizacyjnych, jest możliwa i nie musi prowadzić do wypażeń.

“Ja: A studenci, którzy pracują wolontariacko w AZS-ie dlaczego to robią? A: Szaleńcy. Ja myślę, że to jest dokładnie to samo. Po prostu zostali zarażeni sportem, uprawiali ten sport od dawna i automatycznie weszli w struktury działaczy

sportowych. Takich osób jest bardzo dużo i po prostu im się to podoba, nie ich nie zniechęciło. Więc to kwestia jakiejś satysfakcji. [alicja]”

Praca społeczna studentów, jako sposób na realizację swojej pasji, ale także na zdobycie doświadczenia zawodowego, wydaje się być uczciwą wymianą. Jednak, jak być może czytelnik pamięta z poprzednich cytatów osób związanych z AZS-ami, nawet wśród studentów trudno jest o społeczną działalność przy regularnej pracy organizacyjnej. Zaangażowanie takie zresztą cechuje się niestałością – osoby działają dopóki nic ich nie zniechęci, albo po prostu znudzą się, czy zabraknie im czasu.

Podsumowując, także we współczesnym sporcie możliwa i potrzebna jest działalność społeczna. W odróżnieniu jednak od starego typu działaczy, nowi koncentrują się na tym, co mogą dać – próbują transferować swoje doświadczenie i sukcesy biznesowe na poprawę funkcjonowania dyscypliny czy konkretnej organizacji sportowej. Działają prawdziwie społecznie, choć praca ta przynosi im korzyści w postaci prestiżu społecznego. Nie poszukują jednak doraźnych korzyści. Wyraźnie też widzą granicę pomiędzy zadaniami, które mogą być realizowane społecznie, a tymi, za których wykonywanie należy zapłacić. Do takich zaliczają codzienną pracę operacyjną oraz wykonawczą, w odniesieniu do projektów i pomysłów zgłaszanych przez działaczy. Stara i nowa grupa tak bardzo się między sobą różnią, że zgadzam się z moimi rozmówcami, że najlepiej byłoby znaleźć dla tych drugich inną nazwę.

W dyscyplinach, gdzie pojawiają i są w stanie się przebić działacze nowego typu, łatwiej jest odnaleźć się menedżerom sportowym – nie muszą rywalizować z osobami pracującymi społecznie, dla wszystkich jasne są granice funkcjonowania obydwóch grup. I taki układ wydaje się być najzdrowszy i najkorzystniejszy z punktu widzenia interesu branży. Sportów w których tak to już funkcjonuje jest jednak w Polsce jeszcze bardzo mało. Mowa tu głównie o dyscyplinach elitarnych, które nie miały bardzo rozwiniętych struktur związkowych lub są stosunkowo młode (np. wspomniany Polski Związek Golfa). Elitarne drogie sporty są też uprawiane przez średnio bardziej inteligentnych, a przez to spełnionych zawodowo ludzi. Ci naprawdę mają się czym podzielić, w sensie wiedzy i doświadczenia. W większości dyscyplin jednak przeważają działacze starego typu, a nowi nie mają szans na przebicie się. Trudno jest też w takim środowisku pracować menedżerom sportowym, o czym bardziej szczegółowo napiszę przy okazji opisywania sylwetki menedżerów sportowych w związkach sportowych.

5.2.2. Menedżer sportowy – kto to jest i czy różni się od innych menedżerów?

Do tej pory definiowałam menedżera sportowego głównie poprzez zestawienie go z działaczem sportowym. Chciałam bowiem zacząć od wykazania, że te dwie grupy są na tyle różne, że o menedżerach można mówić w kategoriach nowej, kształtującej się profesji. Teraz przyszedł czas na właściwe zdefiniowanie menedżera sportowego.

“Menedżer to osoba, która zajmuje się zarządzaniem w sporcie na przeróżnych szczeblach: na szczeblu lokalnym - gminy, na szczeblu powiatowym, wojewódzkim, ogólnopolskim. Co to znaczy zarządzanie sportem? No pewnymi wycinkami. [michał]”

“Z całą pewnością menedżerem jest ktoś, kto zajmuje się organizacją i zarządzaniem sportem na każdym szczeblu. Jeżeli ktoś organizuje imprezę sportową, to z

całą pewnością jest menedżerem, jeżeli ktoś działa z ludźmi to jest menedżerem, jeżeli ktoś zajmuje się sprawami poszczególnych zawodników, to mówi się że to też jest menedżer. [michał]”

“Menedżer sportowy to jest osoba, firma, która żyje z obsługi sportu wielowymiarowo: od organizacji życia sportowego, czy to eventu czy sportowca, przez promocję, przez budowanie relacji biznesowych swoich klientów, czy jest to klub czy sportowiec. [olga]”

“Tam gdzie beneficjentem na koniec jest sportowiec, gdzie klientem jest klub sportowy, to ta obsługa to jest właśnie zarządzanie sportem. [olga]”

Zarządzanie sportem jest to działalność organizacyjna w odniesieniu do wszelkich podmiotów sportowych oraz na styku sportu z innymi dziedzinami życia: biznesem czy polityką. Menedżer sportowy jest to osoba, która realizuje pewien wycinek zadań związanych z zarządzaniem sportem. Do tej definicji trzeba jednak dodać wnioski z poprzednich podrozdziałów, a więc to, że menedżera cechuje osadzenie w ramach gospodarki rynkowej i profesjonalne działanie.

Menedżer też, tak jak w innych branżach, to osoba na stanowisku kierowniczym, albo takim, na którym podejmowane są strategiczne decyzje.

“Dla mnie tak, jak ktoś mówi, że jest menedżerem sportowym, to najczęściej on nim nie jest w ogóle, bo to pojęcie się tak trochę zdevaluowało ponieważ osoba, która zarządza to dla mnie pełni stanowisko kierownicze co najmniej średniego szczebla w organizacji sportowej. [andrzej]”

Tak też przyjmijmy, że menedżer to osoba faktycznie zarządzająca. W rzeczywistości pracownicy branży lubią nadużywać nazwy menedżer sportowy w stosunku do siebie, chcąc podkreślić swój profesjonalizm i wagę wykonywanych zadań i aby budować sobie pozytywny wizerunek. O używaniu tej etykiety jako komplementu pisałam wcześniej.

Po dłuższej analizie postanowiłam z grona menedżerów sportowych wykluczyć tych, którzy zarządzają organizacjami sportowymi nastawionymi wyłącznie na rekreację, czyli przede wszystkim kierowników Miejskich Ośrodków Sportu i Rekreacji oraz komercyjnych centrów sportowych typu fitness kluby i innych podobnych organizacji. Zarządzanie takimi jednostkami wymaga innych umiejętności, jest osadzone w mniej złożonym otoczeniu i zasadniczo pozbawione konieczności uwzględniania specyfiki sportu. Kierowanie takimi organizacjami można bardziej nazwać zarządzaniem w otoczeniu sportowym, bądź w przypadku jednostek typu MOSiR, dodatkowo zarządzaniem jednostkami administracji publicznej lub samorządowej. Menedżerowie w tego typu organizacjach stykają się z zupełnie innymi wyzwaniami. Ich sylwetki, ścieżki kariery, specyfika środowiska jest inna niż opisywanych przeze mnie menedżerów sportowych. Są jednostki, które łączą organizowanie sportu wyczynowego oraz rekreacyjnego i kierownictwo tych zaliczam już do menedżerów sportowych (jeśli spełniają resztę warunków). Często zresztą inicjatywy o charakterze rekreacyjnym mają na celu wsparcie sportu wyczynowego lub w jakiś inny sposób są z nim powiązane (na przykład poprzez imprezę o charakterze rekreacyjnym zbiera się środki lub przyciąga sponsorów do sportu wyczynowego).

Reasumując, na podstawie przeanalizowanego materiału badawczego, za przedstawicielami terenu, menedżerami sportowymi nazywam osoby, które realizują pewien

wycinek zarządzania w sporcie wyczynowym i cechuje ich aktywne rynkowe podejście do sportu.

Menedżerowie sportowi to grupa bardzo niejednorodna, jeśli próbuje się szczegółowiej zdefiniować zakres ich działania, codzienne zadania czy opisać profil modelowego przedstawiciela. W tym miejscu należy czytelnikowi uzmysłowić, że nazwa menedżer sportowy nie funkcjonuje w codziennym, użytkowym języku branży. Jest to raczej ogólna etykieta przypisywana pewnemu gronu osób związanych z zarządzaniem w sporcie (słowo funkcjonuje podobnie do terminu „informatyk” - por. Postuła, 2009)). Menedżerowie sportowi mówią o sobie posługując się nazwami stanowisk lub w przypadku przedsiębiorców, opisując czym się zajmują. Przedstawiają się więc: agent piłkarski, specjalista ds. marketingu sportowego, organizator imprez, prezes klubu czy też działacz w zarządzie jakiegoś związku sportowego. Te wszystkie osoby (jeśli nie mają cech działaczy starego typu) można ogólnie nazwać menedżerami sportowymi, choć ich praca i profile bardzo się między sobą różnią.

“Natomiast być tutaj menedżerem w związku; menedżer piłkarski a menedżer w związku to są dwie inne osoby. To jest zupełnie inna praca. Mi na przykład najbardziej tu zależy na dzieciach, na tym żeby zdobywać pieniądze dla dzieci, sprzęt sportowy, żeby te dzieci gdzieś zawieźć, zorganizować im takie i takie wakacje, kolonie czy obozy. [janusz]”

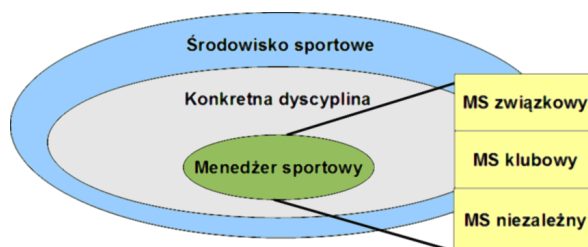
“Ja: Kto to jest menedżer sportowy według ciebie? B: To zależy od dyscypliny. Bo czym innym jest menedżer w piłce nożnej, czy w koszykówce, gdzie musi szukać klubów i taki menedżer sportowy zarabia na sprzedawaniu, transferowaniu zawodników i w zasadzie niczym innym się nie zajmuje, bo nie spotkałem się, żeby menedżer piłkarzy czy koszykarzy jeszcze czymś innym się zajmował. Natomiast w tenisie, albo sportach indywidualnych no to jest dużo więcej pracy, myślę, że jest troszeczkę trudniejsza i są mniejsze profity z tego. Ogólnie ja bym to tak nazwał, że menedżer sportowy zajmuje się zarządzaniem w sporcie, czyli tym co się zajmuje menedżer, czyli zarządzanie i sprzedaż, to są zadania menedżera. Czyli w tenisie to na przykład polega na znajdowaniu sponsorów, na dbaniu o wizerunek zawodnika, w sportach indywidualnych. W sportach zespołowych dotyczy pewnie sprzedawania zawodnika ale innym klubom. Tutaj dbanie o wizerunek nie ma z tym nic wspólnego. Żurawski musiał sobie zatrudnić agencję, żeby zadbała o jego wizerunek, natomiast jego menedżer ma za zadanie sprzedać go do Grecji czy gdzieś tam. W sportach indywidualnych, szczególnie takich jak tenis, to menedżer musi tak naprawdę znaleźć zawodnikowi finansowanie jego kariery, co jest dużo trudniejsze i jakby dużo szersze. [borys]”

Powyższe przykładowe wypowiedzi sygnalizują jak trudne jest jednoznaczne zdefiniowanie roli, opisanie sylwetki menedżera sportowego, bo to zależy czym się zajmuje i w jakim sporcie. Takie komplikowanie i podkreślanie różnorodności można też rozumieć jako celowe zachowanie, dzięki któremu menedżerowie sportowi starają się zawłaszczyć możliwość konstruowania własnej roli. Myśl tę rozwinę w ramach dyskusji wyników.

Mimo wszystko, chcąc uporządkować zastaną różnorodność, podzieliłam menedżerów sportowych na trzy grupy. Takie grupowanie wyraźnie wyłania się z badania. Grupy są w miarę homogeniczne, a przynajmniej wykazują na tyle dużo wspólnych cech, że można je spójnie opisać. Podział ten po części bazuje na systemie sportu olimpijskiego. Można mówić o:

- a) menedżerach w związkach sportowych (w tym też w zrzeszających je organizacjach międzynarodowych i w PKOl-u),
- b) menedżerach w klubach sportowych,
- c) menedżerach niezależnych, to jest takich, którzy nie są związani z formalnymi strukturami sportu.

Ta ostatnia kategoria jest największa, bo zawiera zarówno osoby, które zajmują się karierami indywidualnych sportowców, jak i tych, którzy specjalizują się na przykład w organizacji imprez sportowych. Na płaszczyźnie codziennych zadań ich pracę trudno jest porównać. Są jednak podobni jeśli chodzi o sposób patrzenia na zarządzanie w sporcie, o to jak definiują efektywność, czy jak widzą przyszłość branży. Na zaproponowane trzy kategorie nakładają się dodatkowo różnice związane ze specyfiką poszczególnych dyscyplin sportowych (patrz Rys 4.1).



Rysunek 5.1: Źródła różnic pomiędzy menedżerami sportowymi

Inna, jeśli chodzi o zadania na każdym z trzech poziomów, jest praca w piłce nożnej i na przykład w żeglarskim czy golfie.

“Ja: Czyli też ci menedżerowie są bardzo różni, w zależności od dyscypliny w takim razie? J: Zdecydowanie Ja: Czyli taki menedżer jaka dyscyplina? J: No nie, nie można uogólniać, ale coś w tym jest. Ja: Czyli czegoś innego można by się spodziewać po menedżerze tenisowym, a czego innego po piłkarskim? J: Zupełnie czego innego. [janusz]”

Różnice te są znaczne, aczkolwiek w mojej opinii nie podważają sensu klasyfikacji w poprzek dyscyplin. W dalszej części rozdziału szczegółowo scharakteryzuję poszczególne grupy. Opiszę zadania, sposoby definiowania efektywności, specyfikę poszczególnych środowisk.

Zanim jednak to zrobię, pozostaje jeszcze do rozważenia, czy menedżerowie sportowi na tyle istotnie różnią się od innych menedżerów, aby klasyfikować ich jako oddzielną profesję, czy to raczej specjalizacja w ramach zarządzania w ogóle.

“Generalnie menedżer sportowy niczym nie powinien się różnić od menedżera biznesowego, tylko działa w otoczeniu swoim. To tak jak menedżer szpitala nie musi wcale być lekarzem, żeby tak naprawdę robić dobrze swoją robotę i ja się czuję jak najbardziej, bo mam to wszystko na myśli, że koordynuję tę dyscyplinę, ja ją sprzedaję, tworzę wokół niej rzeczy fajne(...). U nas przez to, że trzeba się trochę zająć wszystkim i to trochę posklejać, żeby to było jakoś opakowane to myślę, że czuję się jak najbardziej menedżerem sportowym. A może jeszcze szerzej bym to nazwał, bo z tym sportowym... Po prostu czuję się menedżerem. [kajetan]”

“To znaczy coraz mniej się odróżnia. Bo takie zasady wolnorynkowe oceny skuteczności działania menedżera czy w sporcie czy w innym obszarze będą coraz bliższe. To znaczy wcześniej czy później przyjdzie do sportu kryterium efektywności mierzone zyskowością, wielkością udziału w rynku i tak dalej. Może to nie będzie jeden do jednego tak jak w innych dziedzinach gospodarczych, ale dokładnie tak. Ja: Czyli według pana, kiedy już sport stanie się w pełni urynkowany, nie będzie można mówić o profesji, czy zawodzie menedżera sportowego, bo to będzie menedżer jak każdy inny? H: Tak. Już dzisiaj są uczelnie publiczne, niepubliczne, które kształcą na kierunku menedżer sportu, które dają jakieś tam dyplomy ukończenia, uczą tych zasad, gdzie często są to takie same przedmioty jak ma student na ekonomii czy gdzieś indziej. Ja: Czyli według pana będzie to sztuczne rozróżnienie? H: Będzie to sztuczne rozróżnienie, bo nie widzę, zresztą mam kontakt również z takim życiem sportowym na zachodzie, gdzie aplikacje na menedżera sportu, do sportu olimpijskiego czy wyczynowego szeroko rozumianego składają ludzie naprawdę profesjonalnie przygotowani. I to czy on dzisiaj zarządza klubem sportowym czy szpitalem, nie jest takie do końca istotne. To znaczy oczywiście pewne doświadczenie, referencje, to jest ważne, ale jest obszar coraz większy w życiu sportowym, pewne zasady w działalności takiego człowieka będą tożsame z każdą inną dziedziną życia. Poza tą sferą opartą na losowości, na pewnym szczęściu, na dyspozycji dnia, no to jest cała domena mediów, które sobie na tym używają, spekulując i tak dalej. [henryk]”

Wnioskując z powyższej wypowiedzi można uznać, że w przyszłości wraz z postępującą komercjalizacją branży menedżer sportowy nie będzie specjalnie odróżniał się od menedżerów z innych sektorów gospodarki. Przynajmniej jeśli chodzi o przygotowanie merytoryczne, nadal bowiem będzie musiał znać specyfikę sportu. Rzeczywistość polska jednak jeszcze znacznie odbiega od tej w krajach zachodnich. Branża nie funkcjonuje w pełni na zasadach zbliżonych do gospodarki rynkowej – jest ciągle w okresie przejściowym. Dlatego, co licznie podkreślają moi rozmówcy, aby skutecznie funkcjonować na jakimkolwiek poziomie sportu w Polsce, trzeba go przede wszystkim bardzo dobrze znać.

“Różnica jest taka, że sport jest bardzo wyjątkową dziedziną życia. Żeby zarządzać fabryką obuwia, nie trzeba się na tym obuwiu znać. Oczywiście różne są sposoby dochodzenia do tego, czasami jest tak, że ktoś z majstra awansuje na prezesa i on o produkcji obuwia wie wszystko, natomiast są pewne schematy, które pozwalają zarządzać. Tak jak mówił profesor Kotarbiński, prakseologia to nauka, która pozwala na dobre zarządzanie przedszkolem i obozem koncentracyjnym. Są pewne schematy. W sporcie tych schematów nie ma. Żeby ktoś dobrze zarządzał danym wycinkiem sportu, to musi się na tym sporcie znać. Ja: Dlaczego tych schematów nie ma, nikt ich jeszcze nie stworzył, czy to się tak zmienia? M: Nie, no nikt ich nie stworzył, to zbyt krótko trwa. To jest 22 lata dopiero. Ja: No tak, ale reszta gospodarki już jakoś ruszyła. M: Tak, ponieważ ludzie idą najczęściej tam gdzie są pieniądze. W sporcie mimo, że te pieniądze są, to nie są tak szybkie. Mimo tego, że prezes nie gwarantuje efektów czy wyników, to idzie do spółki zo.o. i dostaje 60-70tys. pensji. W sporcie nikt tych pieniędzy nie da. Można zarobić na sporcie, ale to jest budowanie, mozolne budowanie. Myślę, że to się teraz zaczyna dziać. [michał]”

Branża sportowa się zmienia, natomiast nie ma jeszcze wypracowanych schematów i standardów działania. Menedżerowie muszą je sami wypracowywać, rzadko kiedy mogą

się bezpośrednio odnieść do czyjejs innej działalności. Nie mogą też liczyć na istniejące w różnych innych branżach „katalogi dobrych praktyk”.

“Ale personalnie te osoby, które poznałam w sporcie przez wiele lat, to są zupełnie inne osoby od tych, które się spotyka na co dzień w firmach, inni od zwykłych menedżerów. Menedżer sportowy zwykle jest to osoba, jeśli już jest taki rodzynek, to jest to osoba z wielką fantazją. Jest to osoba otwarta, odważna, wielozadaniowa, bardzo dużo wie, nie tylko to co ma w tabelce, ale ogólnie interesuje się wieloma rzeczami. Bo ogólnie osoby, które się interesują sportem, wiedzą coś o sporcie, one już się czymś interesują. Nie trzeba być kibicem, żeby wiedzieć pewne rzeczy. Myślę, że ponieważ sport jest taką niszową wciąż dziedziną w Polsce, to te osoby, jeśli mają talent i decydują się iść do sportu, to zwykle są to osoby bardzo aktywne, które lubią kontakt ze sportem, lubią sportowców, same aktywnie uprawiają. Nie wiem, czy jest jakiś menedżer, który nie uprawia sportu sam, a to już jest na tle populacji bardzo dużo, bo bardzo mało ludzi w Polsce uprawia sport. Ja: A zwykły menedżer kojarzy ci się inaczej? O: Tak, kojarzy mi się z jakimś szablonem, ze sztywnością ogólnie życiową, z nie wtykaniem nosa w nie swoje sprawy, z nie wychylaniem się. Może inaczej, praca w sporcie w Polsce to jest jak odkrywanie nowego lądu. Menedżerowie sportu są Kolumbami. I mało tego, jeśli nie są w korporacjach, nie zarządzają tam sponsoringiem, to są osoby, które na co dzień odkrywają nowe rzeczy i muszą się mierzyć z problemami, które nie są opisane w książkach, na które nie znajdują odpowiedzi w internecie. Znajdą, jeśli pojadą na wielkie imprezy w Stanach czy we Francji czy w Niemczech i tam popatrzą, porozmawiają. W Polsce wydaje mi się, że jeszcze dużo dużo zanim coś takiego może nastąpić. [olga]”

Jak ujęła to moja romówczyni, polscy menedżerowie sportowi są Kolumbami, odkrywają nowe lądy. Nie pracują zgodnie z utartymi schematami, tylko muszą samodzielnie poszukiwać rozwiązań i uczyć się na własnych błędach. Pod tym względem bardziej przypominają modelowych przedsiębiorców niż kierowników – ich praca w dużej mierze polega na tworzeniu i wymyślaniu, nie administrowaniu. Bardziej szczegółowe porównanie wzorców ról z rzeczywistością sportową przedstawię w dyskusji wyników.

Zakres działania menedżerów sportowych (choć bardzo zróżnicowany) jest inny niż kierowników związanych z konkretną firmą.

“Spektrum działania menedżera sportowego jest zdecydowanie większe niż spektrum działania menedżera na przykład zajmującego się sprzedażą książek, dystrybucją wędlin i tak dalej, bo tam też są menedżerowie. Menedżer sportowy ma o wiele większe pole i bazę do działania niż konkretne przedsiębiorstwo, jedna firma. Sport powiedziałby ma czapę nad ilomaś tam przedsiębiorstwami, firmami znajdującymi się gdzieś tam w gospodarce danego kraju. [janusz]”

Menedżer sportowy musi współpracować z wieloma partnerami reprezentującymi różne firmy i instytucje. Szerokość tej współpracy jest zależna od tego, w czym dana osoba się specjalizuje i do której grupy menedżerów z mojej klasyfikacji należy. Nie mniej jednak rzadko kiedy działa on wyłącznie z jednym podmiotem.

Jak podkreślała Olga, menedżerowie sportowi to ciekawi, odważni, obdarzeni dużą energią życiową ludzie. Często sami aktywnie uprawiają lub kiedyś uprawiali sport. Sport jest ich pasją i wielokrotnie w rozmowach mówiono mi jak dużą ma to wagę dla efektywnej pracy.

“Pasja, ja bym powiedział pasja. Jeśli ktoś ma doświadczenia biznesowe, do tego sport jest jego pasją, to znakomicie łączy te dwie rzeczy. Pewnych rzeczy nie da się wyuczyć w człowieku. Jeśli pani grywa w tenisa, to pani to lubi. Jeśli pani nie miałaby nigdy rakiety w ręku i czuła niechęć do tego sportu, bo on jest nudny w telewizji czasami dla wielu kibiców sportowych, to pani nie osiągnie tam sukcesu. Ktoś może panią pokierować, dać pani raketę do ręki, wykupić godziny na korcie i tłuc tą piłkę przez miesiące a czasami nawet i lata. Ale z jakim efektem – mizernym. Bo do jakiegoś poziomu pani dochodzi i to jest wszystko co może pani osiągnąć. Więc pasja, to ona pozwala człowiekowi szybciej poznać dany obszar i na pewno w tym względzie łączyłbym pasję z doświadczeniem biznesowym. [piotr]”

Pasja pozwala menedżerom lepiej zrozumieć specyfikę branży, ale także dzięki niej są w stanie na sport poświęcić wiele czasu. Wydaje się, że pracują więcej niż w większości innych branż, przynajmniej w ten sposób mówią o sobie.

“Menedżer sportowy różni się tym od zwykłego menedżera, że trudniej jest ci zaplanować. Aczkolwiek po to masz też różne wskaźniki i wynik sportowy nie zawsze jest najważniejszy, bo Mistrz jest jeden, a ludzi, którzy odnoszą sukces jest iluś. Działa w znacznie bardziej niepewnym otoczeniu, działa niestety o innych też porach, bo imprezy sportowe są zazwyczaj w weekendy i on też musi być aktywny wtedy. Może to wydaje się mało ważne, ale jeśli ktoś chce się bawić w rodzinę, to się okazuje, że jest to często konfliktogenne, że trzeba zniknąć raz na jakiś czas, nie wszystko się ma na miejscu. [kajetan]”

“A druga sprawa musi być ta pasja. Niech pani spojrzysz, kiedy są mecze? Wtedy, kiedy dużo ludzi siedzi na piwie. A jeżeli ja nie chodzę na te mecze, nie oglądam ich czy coś, to ja nie mam prawa nic robić. A mecze są codziennie de facto. To tak jak ktoś jest krytykiem teatralnym, ale to nie jest jego pasja, tylko tak, to nie będzie tego robił dobrze. On nie dostrzeże różnicy pomiędzy teatrem takim a takim, wystawiają powiedzmy Hamleta w Warszawie, ale on pojechał też i obejrzał nowego Hamleta w Londynie i on napisze fajny materiał. Może napisze nawet, że w Warszawie jest ciekawiej, będzie miał jakiś pogląd. A jeżeli on poszedł tylko na to, odbębnił, napisał cokolwiek, to to nie będzie dobre. Jest cała masa ludzi niekompetentnych i to nie tylko menedżerów, ale i trenerów, dziennikarzy. [tomasz]”

Pasja wydaje się być bardzo istotnym warunkiem sukcesu w sporcie. To uważam odróżnia menedżerów sportowych od tych z większości pozostałych branż. Pasjonaci są oczywiście w każdym sektorze, aczkolwiek w niewielu biznesach jest to warunek skutecznego funkcjonowania i cecha występująca u tak dużej ilości przedstawicieli zawodu. Podobna pod tym względem wydaje się być branża artystyczna, choć takie porównanie wymagałoby weryfikacji w literaturze przedmiotu.

Kończąc ogólną specyfikę menedżerów sportowych w Polsce dodam, że jest to grupa wyjątkowo zmaskulinizowana. Procent kobiet jest niewielki.

“Nie no, statystyki są tutaj bezwzględne. Zdecydowanie więcej mężczyzn uprawia sport wyczynowo, za tym w sposób naturalny wychodzi więcej mężczyzn do działalności wokół sportu, z nich się rodzą ci tak zwani menedżerowie sportu w związku z tym ma to swoje uwarunkowania czysto statystyczne. Generalnie

populacja mężczyzn, którzy się zajmują sportem jest zdecydowanie większa niż kobiet. Na pewno mniej się kobiet spotyka w sporcie, również w wymiarze tego sportu masowego. Ale czy to wynika z tego, że kobieta w pewnym momencie nie znajduje na to czasu, czy też jest mniej odporna na te rzeczy związane ze stresem, z porażką, no nie wiem, nie podejmuję się tego. Na pewno jest to dzisiaj większy przywilej mężczyzn niż kobiet. [henryk]”

Hipotez na temat powodów niewielkiej obecności kobiet w polskim sporcie jest co najmniej kilka. Przykładowa poniżej:

“Faceci mają większą fantazję i oni lubią takie projekty *mission impossible*, a kobiety są bardziej praktyczne. I dlatego uważam, że to nie jest w tym momencie miejsce dla kobiet. Tu trzeba mieć ogromną wiarę w swoje możliwości, wielką pasję, wielki pociąg do sportu, mieć inne motywacje, żeby siedzieć w tym sporcie i to robić. Tak naprawdę mogę powiedzieć, że jedną dziewczynę znam, która kiedyś coś ze mną organizowała. [olga]”

Jak pokazują raporty, procent kobiet na stanowiskach zarządczych generalnie jest niewielki. Według danych Komisji Europejskiej udział kobiet w zarządach największych spółek w Polsce wynosi obecnie zaledwie 12 procent⁵. Zarządzanie jest męską dziedziną i zmiany zachodzą bardzo powoli. O ile udział kobiet będzie rósł w dotychczasowym tempie, osiągnięcie istotnej równowagi płci (po 40proc.) zajmie jeszcze 40 lat⁶. Na tle gospodarki sport w Polsce jest jednak wyjątkowo zmaskulinizowany. Pozostawię rozstrzygnięcie przyczyn tego fenomenu dalszym badaniom. Być może jest to temat do rozważenia w ramach nurtu gender studies. Tu jedynie chciałam zwrócić uwagę, że polski menedżer sportowy to obecnie niemal zawsze mężczyzna.

Podsumowując różnice pomiędzy menedżerami sportowymi a innymi menedżerami, uważam, że na obecny moment są one znaczne. Branża sportowa jest bardzo specyficzna i aby w niej skutecznie funkcjonować, trzeba się na sporcie znać i nim pasjonować. Menedżer sportowy bardziej dziś przypomina przedsiębiorcę niż menedżera, a ci istotnie się między sobą różnią, co jest szeroko opisane w literaturze. Jak zasugerowali moi rozmówcy, wraz z postępującą komercjalizacją, menedżerowie coraz bardziej będą przypominali profesjonalnych zarządców z innych branż. Zgadzam się z tym tylko częściowo, gdyż uważam, że sport rządzi się na tyle odmiennymi prawami, że zarządzanie w tym obszarze zawsze będzie odmienne i będzie wymagało specyficznych kompetencji. Podobnie uważa Andrzej:

“Widzisz, także tutaj to się zasadniczo różni, dlatego ja w swojej pracy piszę o specyfice zarządzania sportem. Ktoś może powiedzieć, że to nie ma specyfiki. Ok, póki to jest zwykły podmiot prawa handlowego jak fitness klub gdzie trzeba wypracować zysk, to oczywiście, że nie, to jest tylko inny sektor, inna usługa, towary, czyli jak sprzedajesz buty narciarskie, to nie ma żadnego znaczenia. Ale kiedy jesteś w strukturze sportu to ma znaczenie. [andrzej]”

Zarządzanie w ramach struktur sportowych (mówię tu o organizacjach zrzeszonych w ramach ruchu olimpijskiego) jest specyficzne i odmienne od zarządzania w spółkach rynkowych. Postaram się to pokazać przy okazji szczegółowego opisu poszczególnych grup menedżerów sportowych.

⁵źródło: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/karta-roznorodnosci-pomoze-zwiekszyc-udzial-kobiet-w-zarzadach-firm,5627.html>

⁶źródło: tamże.

5.2.3. Menedżer w związku sportowym

Zadania związków

Rozpocznę od opisanie funkcji i zadań związków sportowych. Celowo nie piszę o zadaniach menedżerów sportowych w związkach, bo te są tożsame z zadaniami działaczy na stanowiskach zarządczych. Przypominam, że zgodnie z tym co napisałam wcześniej, różnica pomiędzy tymi grupami tkwi w podejściu, interpretacji zakresu obowiązków i skuteczności ich wypełniania. Zdefiniujmy więc czym zajmują się związki sportowe.

“To znaczy ja z racji funkcji, którą pełnię, przede wszystkim w piłce nożnej oczywiście, jest organizowanie, odpowiedzialność za organizowanie szeroko rozumianych rozgrywek w dziedzinie piłki nożna. Te kluby, bo jestem w zarządzie PZPN całego kraju, po to tam do nas przyszły, żeby dać im możliwość rywalizacji, żeby jasno określić regulaminy, zasady, żeby jasno określić co, kto od czego wymaga i żeby na tyle na ile jest to możliwe, w ramach zasady fair play, chciałby w tych rozgrywkach uczestniczyć. I abstrahuję od poziomu, czy to chodzi o juniorów, seniorów czy oldboyów czy w ogóle. I my jako stowarzyszenia, jako związki sportowe: Świętokrzyski Związek Sportowy, Świętokrzyski Związek Piłki Nożnej, PZPN, mamy właśnie przede wszystkim na co dzień organizować im możliwość tej rywalizacji. Czyli dać regulamin, stworzyć zasady rywalizacji, dać sędziów, dać boiska, dać obsługę, że prasa wie, jakie są wyniki. To się dzieje w wymiarze regionalnym, ogólnopolskim, jak i światowym i europejskim. To jest na co dzień ta pierwsza możliwość realizowania funkcji menedżera. I z tego wszystkiego wynika na co dzień ta druga powinność związana z selekcją, wyluskiwaniem z tych rozgrywek tych, którzy są najlepsi i tworzenia z tego reprezentacji danego regionu i później reprezentacji narodowej, bo za to jesteśmy odpowiedzialni. [henryk]”

Podstawowym zadaniem związków sportowych jest organizowanie i ustalanie zasad i reguł rozgrywek w danej dyscyplinie. Związki są także odpowiedzialne za budowanie centralnego systemu szkolenia oraz opiekę sportową i finansową nad kadrą narodową.

“Dzisiaj menedżer musi mieć, ujmę to trochę ponad wymiar, bo tak nie jest niestety, ale musi mieć wokół siebie, organizując życie znowu wokół sportu wyczynowego, musi mieć sztab ludzi, którzy go podeprą. [henryk]”

Zadania związków są złożone i dotyczą kluczowych, strategicznych zagadnień. Dlatego potrzebne jest wsparcie różnego rodzaju specjalistów, którzy dobrze znają się na poszczególnych obszarach i mogą doradzić w podejmowaniu ważnych decyzji. Samo uświadamianie sobie jednak, że warto jest skorzystać ze specjalistycznej wiedzy, którą można kupić na rynku, nie jest powszechne. Jest to charakterystyczne bardziej dla menedżerów niż modelowych działaczy, którzy, jak już opisywałam, są przekonani, że najlepiej dadzą radę sobie sami.

Związki sportowe zajmują się przede wszystkim sportem wyczynowym, co wynika głównie ze specyfiki podejścia do sportu w Polsce w ogóle. Zatrzymam się przez moment na tym zagadnieniu, bo jest to element, który odróżnia nasz kraj od wielu (a może nawet większości) innych społeczeństw rozwiniętych.

“Pamiętajmy jedną rzecz: w krajach rozwiniętych sport nie jest po to, żeby produkować sukces, sport jest po to, żeby zapewniać ludziom zdrowe, aktywne życie.

Sport jest po to, żeby organizować tych, którzy chcą uprawiać sport we wszelkich kategoriach, wiekowych. Sport jest po to, żeby wylawiać tych, którzy chcą się w tym sporcie realizować. Ja: A w Polsce? M: A w Polsce sport jest po to, żeby tworzyć sukces. My w ogóle nie podkreślamy prozdrowotnych, prospołecznych, prohigienicznych, prointegracyjnych wartości sportu.[...] Sport na zachodzie uznawany jest jako dodatek do życia. U nas stał się celem samym w sobie. W ten sposób się mówi o sporcie, nie mówi się o liczbie uprawiających sport, tylko mówi się o liczbie ludzi, którzy osiągnęli sukces. Ilu chłopców przyszło do klubu lekkoatletycznego i powiedziało: chcę pchać kulą. A to jest naprawdę proste: każdy klub dostaje formularz i notuje i co tydzień wysyła do centrali. To jest zarządzanie sportem. To jest budowanie tego od dołu, budowanie od dołu w momencie, w którym pojawi się mistrz, bo normalnie to się powinno budować od dołu po to żeby mistrza wykreować, u nas to jest odwrócone najpierw mistrz, a potem budowanie, bo inaczej się na razie nie da. Jesteśmy może nie tyle zbyt biednym krajem, ale jesteśmy krajem, który nie jest nastawiony na to, bo pieniądze by się znalazły. [michał]”

“U nas nie ma jak we Francji, że w każdej wiosce jest klub sportowy, gdzie jest kultura sportu, gdzie wszystkie dzieci żeglują, pływają, czy jeżdżą na czymś. Rozumiem pieniądze, być może za 10, 15, 20 lat dotrzemy do Zachodniej Europy. Być może to jest miara bogactwa danego kraju, że to jest jakieś dobro następne, że ludzie nie postrzegają tego jako dobro konieczne, że oni muszą uprawiać sport, ich dzieci. [olga]”

“Nam sport jako Polakom nie jest potrzebny, my o sporcie nie mówimy. W kategorii zdrowie my mówimy o leczeniu, nie mówimy o profilaktyce, nie mówimy o tym, że wysportowany, czy uprawiający sport młody człowiek jest mniej poważnym kandydatem do osteoporozy za 40 lat. Mówimy tylko jak należy leczyć osteoporozę. [michał]”

Uprawianie sportu w Polsce jest mało popularne w porównaniu do krajów zachodnich. Dzieci mają zapewnione zajęcia sportowe w szkole, ale niewiele z nich kontynuuje aktywne życie poza systemem edukacji, szczególnie kiedy dorosną. Mało który dorosły człowiek regularnie dobrowolnie rekreacyjnie uprawia sport, a z pewnością zjawisko to nie ma charakteru masowego. Sytuacja się powoli zmienia – w dużych miastach już bardzo się zmieniła. Ludzie zaczynają mieć potrzebę aktywnego spędzania czasu i dbania o swoje zdrowie.

“Poza tym mentalność ludzi się zmienia, rozumieją, że trzeba się ruszać. Praca, telewizja pokazując model człowieka wykształconego, to z reguły pokazuje się osobą szczupłą, dobrze zbudowaną itd. Poza tym ci młodzi ludzie wiedzą, że bardzo wiele spraw biznesowych załatwia się poprzez sport. Bardzo modne jest, że dwóch panów umawia się na tenis, a po tenisie usiądą i rozmawiają o biznesie, na tej zasadzie. Część osób zaczyna to rozumieć i zaczynają chętnie się uczyć tego typu sportów, na tenis bardzo chętnie chodzą, na takie modne sporty. Myślę, że problemy są i w jedną i w drugą stronę. W jedną stronę studenci są odciągani od sportu nowoczesnym stylem życia, puby, nie puby, ilość dyskotek. Kiedyś w Warszawie były dwie dyskoteki studenckie i koniec. Teraz co druga ulica jakiś pub, klub studencki, to odciąga. Ale z drugiej strony świadomość w tym społeczeństwie się poprawia. Jeszcze parę lat temu jak się jechało autobusem a

ktoś biegł, to mówili o patrzcie biegnie, jakiś głupi pewnie, bo biegnie. A teraz wiele ludzi uprawia jogging i jak ktoś biegnie to nikt się nie dziwi, nie pokazuje go palcami itd. Ta świadomość się rozwija. [jan]”

Póki co jednak sport w świadomości społecznej funkcjonuje głównie w kategoriach ilości zdobytych medali, czy wygranych turniejów. Być może dlatego związki zajmują się głównie organizacją sportu wyczynowego. Mój rozmówca – wieloletni członek zarządów różnych związków, otwarcie mówi, że nawet nie wie jak zorganizowany jest sport powszechny.

“Mówię o wymiarze sportu związanym z rywalizacją i pewnym wyczynem. Nie mówię o sporcie, który można kreować sobie na poziomie osiedla, szkoły, to jest zupełnie inny temat. Tam myślę, że takich zasad nie ma. Ja do takiego sportu masowego nie mam odniesienia, myślę, że tam jest tak, że każdy kto chciałby robić coś fajnego z dziećmi, młodzieżą to to robi. [henryk]”

Sport powszechny jest raczej poza zainteresowaniem związków sportowych (choć sytuacja ta różni się pomiędzy dyscyplinami). Jest to stwierdzenie faktu, a nie zarzut czy jakakolwiek ocena. Nie rozstrzygam, czy popularyzacja sportu i podkreślanie jego prospołecznych i prozdrowotnych funkcji powinny być w zakresie działalności związków. Podkreślam tylko fakt, że w obecnym momencie sport powszechny jest poza ich głównym zainteresowaniem, co różni się od zakresu zadań związków w innych krajach.

Poza organizowaniem rozgrywek i dbaniem o różnego rodzaju reprezentacje, związki sportowe pełnią także funkcję lobbystów starających się nakłonić różnorodnych partnerów zewnętrznych do współpracy. Mówię zarówno o lobbowaniu w samorządach jak i próbie przekonania podmiotów biznesowych, że dana dyscyplina jest atrakcyjna i ciekawa i warto jest w nią inwestować. To są nowe, nieznane kiedyś zadania, dlatego ich realizowanie kojarzone jest z menedżerami, a nie działaczami.

“Według mnie ta organizacja powinna pracować na rzecz AZS-u i przede wszystkim pozyskiwać środki dodatkowe. To, że dostają z ministerstwa, to fajnie, ale trochę czasy się zmieniły. Stowarzyszenia kiedyś były tworzone pod dotacje, należy się, zarząd dzielił, tyle dla ciebie, tyle dla ciebie i fajrant cały rok. No a teraz niestety, żeby działać i pracować to trzeba pracować jak firma, zarabiać pieniądze i walczyć o klienta, o pieniądze. Ja: Oni tego nie robią? P: Nie robią, bo są stowarzyszeniem w stowarzyszeniowym rozumieniu tego. Czyli tak jak związki, część związków. Dlaczego w piłce ręcznej jest tak jak jest, bo siedzą leśne dziadki. Zdobyli wicemistrzostwo świata i trzecie miejsce i nic z tym nie zrobili. [paweł]”

“Działacz jest jak lobbysta, to byłby idealny, ale nasi działacze nie są tacy, są do d.... W Polsce lobbysta też ma niestety negatywny wydźwięk, ale na świecie... [kajetan]”

“Na pewno takim menedżerem powinien być dyrektor biura. To jest osoba, która jest odpowiedzialna i nadzoruje całą pracę tego biura, no i powinien dbać o wizerunek zewnętrzny tego biura, związku. W związku z tym, że to jest związane ze sportem, on też jest jakimś tam menedżerem; pozyskiwanie środków od sponsorów, reklama związku na zewnątrz, udział w organizacji różnych turniejów dla młodzieży, to też jest menedżer. [dariusz]”

Menedżerowie w związkach powinni lobbować na rzecz dyscypliny w samorządach oraz budować jej pozytywny wizerunek w celu przyciągnięcia partnerów biznesowych. Powinni też wyznaczać kierunki rozwoju i budować pozytywną atmosferę społeczno – polityczną wokół danej dyscypliny i sportu w ogóle, umożliwiającą im oraz zrzeszonym klubom osiągnięcie celów.

Czy związki sportowe są potrzebne?

Wszystkie powyższe zadania wydają się być potrzebne i ważne. Jednak związki sportowe w Polsce mają wyjątkowo zły wizerunek, co szczegółowo wykażę w ramach analizy wycinków prasowych. Nie brakuje głosów dziennikarzy, polityków i byłych sportowców, że organizacje te należy w ogóle rozwiązać. Osoby działające w związkach najrzadziej opisywane są jako menedżerowie, raczej jako działacze starego typu. Jak zresztą być może czytelnik zauważył, określenie to pojawia się w niemalże każdej wypowiedzi odnoszącej się do osób związanych ze związkami. W neutralnych słowach działalność związkową opisują tylko ci, którzy sami są w nią zaangażowani. Przykładowe nieprzychylnie opinie zamieszczam poniżej.

“Problem sportu polega na tym, że do sportu przyklejeni są ludzie, może nie tyle przypadkowi, ale nieudacznicy. Stąd te potężne zarządy, stąd te komisje wieloosobowe. Ja: Czyli to dlatego, że to są słabi ludzie? M: Tak, tylko że to jest ich życie. Oni gdzieś tam sobie coś robią, są byłymi zawodnikami, trenerami, sędziami, jest bardzo silne lobby sędziowskie w każdym sporcie. I przy tym sporcie sobie są, coś tam organizują. Prywatnie gdzieś pracują, ale jak on przyjeżdża na imprezę, to on jest Panem Sędzią, lub Byłym Panem Sędzią, wszyscy mu się kłaniają i to są dla niego dwa różne światy. On dostaje porządny hotel, siada sobie na trybunie VIP i czuje się gościem. Ja: I to jest ważne, żeby to uszanować. M: To jest szalenie istotne. [michał]”

“Wydaje mi się, że jest to już gdzieś przestarzała struktura. Być może to zależy od ludzi, którzy tam zasiadają we władzach, ale jak dla mnie ten związek poza rozdzielaniem pieniędzy, które dostaje, nie robi nic. Nie robi nic w kierunku sprzedania imprez, które robią, robią bo robią, dostają pieniądze, rozdzielają, klepią. Im mniej szumu tym lepiej. Ja: Bo? P: Bo nikt cię nie będzie rozliczał. Po co robić szum i załatwiać sponsora, albo robić coś nowego. Tak jak ci powiedziałem, na przykład wspólny finał, ale to już trzeba coś porobić. A tak to leci, się klepie i tyle. Negatywnie ich oceniam. [paweł]”

“Nie wiem jaki jest budżet AZS-u całego, jakiś gigantyczny, to są jakieś miliardy polskich złotych na sport polski. Ale to trzeba by wszystko zmienić i emerytów wszystkich wyrzucić. Ja: Jak w każdym związku. R: Tak jest. U was na uniwerku bardzo dużo jest emerytów. Ostatnio się z nimi bawiliśmy w Wieliczce na Mi-strzostwach Polski na inauguracji, masakra. Średnia wieku u was to jest 70 lat. No niech sobie pani pomyśli, jeśli przychodzi młody człowiek, który ma 21 lat i ma zarąbiste pomysły i chce coś zrobić w tym sporcie i spotyka się z takim dziadkiem, który 70 lat skończył 10 lat temu, no to co on od tego dziadka uzyska, nic. Już nie piję konkretnie do pani uniwerku, mówię ogólnie. Poprzyglądaliśmy się strukturze wiekowej i mówię pani, że młodych ludzi była 1/20 na tym rozdaniu nagród. Przyjechało 100 uczelni, jak nie więcej, najlepszych z Polski, różnych kategorii: państwowych, medycznych, AWF-ów, uniwersytetów, no to po nagrody

idą dziadki, dziadki, działacze, działacze, którzy jak się zagnieździli w 60 roku na tym uniwersytecie, nie koniecznie pani, to tak są. A świat się zmienił, nie uważa pani, strasznie się zmienił. I dlatego nie ma zmian, dlatego czysta odmiana PRLu ciągle istnieje. No niech pani pójdzie na jakiekolwiek wybory, albo przeczyta jak takie wybory wyglądają. No przecież to jest żenujące, wybieramy Gierka albo Gomułkę. Ma być taka komisja, a teraz taka, czy mamy przez podniesienie ręki, mandat zielony, mandat czerwony, nie no masakra jakaś. Wystarczy najzwyczaj-
sze w świecie głosowanie, tak jak samorząd się wybiera, wybieramy najlepszego i koniec, otwarcie, zaaprobowanie tego, co mam do powiedzenia, no nie PZPR. To tak jakby pani przyszła do mnie i powiedziała tak, pan jest szefem komisji i teraz pani przeczyta wszystkie punkty i teraz czy to aprobujemy, a ja bym powiedział, że nie nie, w punkcie 7 ja uważam, że trzeba coś innego i byśmy przez 3 godziny debatowali, że nie przyjmujemy do naszych obrad tego, no wariatkowo, ja jestem tym zażenowany osobiście. [robert]”

Związki sportowe oceniane są bardzo negatywnie. Zarzuca się im, że niewiele robią, a tylko są źródłem korzyści dla działaczy sportowych. Wróćmy do pytania, czy w ogóle są w takim razie potrzebne w strukturze sportowej. Są tacy, którzy mają wątpliwości.

“Ja myślę, że gdzieś tam te role związkowe są na jakimś poziomie ważne, ludzie się realizują, ale czy są przydatne sportowi to już jest zupełnie inna sprawa. [kajetan]”

Kiedy jednak dochodzi do rozważań na temat funkcjonowania sportu bez związków, zdecydowana większość moich rozmówców uznała, że są one niezbędne. Ktoś musi koordynować działania i organizować dyscyplinę na poziomie ogólnym, lobbować i być jej rzecznikiem w stosunku do licznych interesariuszy.

“Ja: Czy możliwe jest według pana funkcjonowanie sportu akademickiego poza strukturami AZS-u? R: Powiem pani, że przez te 11 lat, jak tu pracuję, takich zakusów już było wiele, żeby odstąpić od AZS-u w ogóle, jako organizacji, która w swoich strukturach się niczym nie różni od PZPRu, więc umówmy się, że to jest żenujące. Ja: PZPRu czy PZPN-u? R: To też, Polski Związek Piłki Nożnej też jest fatalny, ale Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej. To jest czysty komunizm. Ja: Może pan rozwinąć ta myśl? R: Nie za bardzo. Ja: Ja nigdy pana nazwiskiem takich też nie podpiszę. R: No same te wybory jak wyglądają. Wie pani jak wyglądają takie wybory? Ja: Nie. R: To jest PRL w najczystszej postaci, 100% wyciągnięty. A: Formalności, formalności i jeszcze raz formalności. Ja: Czyli co, zawsze są wybierani ci sami? R: Nie to chodzi o to jak to wszystko się odbywa od 1960 roku czy któregoś, no to jest żenada. Jak oglądałam ich wybory to się czuję jak za czasów Gomułki, Gierka, tak to wygląda. Ale oczywiście głosuje większość, wybierają większość, czyli jeżeli ktoś ma poparcie i jest dobrym prezesem to wybiera się tego najlepszego. Natomiast chodzi mi o to, że sama organizacja się nie zmieniła, struktury się nie zmieniły. Nie jest to unowocześnione, nie jest to jakieś marketingowe, biznesowe, że się powinno iść w jakimś kierunku komputeryzacji, zminimalizowania jakiś innych kosztów zbędnych, no takiej biurokracji, tego PRLu, który był, to się nie zmieniło. Natomiast sam sens AZS-u jak najbardziej tak, bo jeśli nie AZS, to kto? To nikt nie będzie uprawiał tego sportu, student nie będzie rywalizował. To musiałyby się jakieś biznesowe ligi tworzyć, które pani ma na podwórku. W Warszawie ma pani Let's go, BSA,

jak ma pani pieniądze, to może pani swoją drużynę zapisać za 3tys. za semestr i może pani grać. To już jest chore, to jest biznes, to jest kasa i wtedy może sobie pani uprawiać sport, każdy może. Dlatego uważam, że AZS jako organizacja, jest niezwykle potrzebny, że robi bardzo wartościową rzecz. Natomiast to co się dzieje od wewnątrz, te wszystkie struktury to PRL w najczystszej postaci, nie zmieniony od 100 lat. Tak jak oni się reklamują, mamy już 100 lat, to nic się nie zmieniło. [robert]”

Mimo bardzo krytycznej oceny funkcjonowania akurat w tym przypadku Akademickiego Związku Sportowego, mój rozmówca przyznał, że nie ma dla tej organizacji alternatywy. Inni też się w ten sposób wyrażali.

“Ja: A według pana jest w ogóle możliwe funkcjonowanie sportu akademickiego poza AZS-em? W: To trudne, trzeba by było strukturę tworzyć, taką samą jak AZS praktycznie, bo musi ktoś te zawody zorganizować, ktoś musi dać pieniądze, ktoś musi po te pieniądze gdzieś pójść i je załatwić. Trzeba by było stworzyć inną strukturę niż AZS, która praktycznie funkcjonowałaby tak samo jak AZS. [wiktor]”

Związki sportowe wykorzystują to, że nie ma wobec nich alternatywy. Są monopolistami w organizowaniu wszelkich rozgrywek sportowych i mało kto zdaje sobie sprawę, że jakakolwiek rywalizacja (poza ligami biznesowymi) jest w Polsce poza strukturą związkową niemożliwa.

“Bo bardzo często związki sportowe nie przyjmują ludzi z ulicy, tylko musisz być stowarzyszony w jakimś stowarzyszeniu, czyli reprezentować jakiś klub. Jeżeli oni na przykład chcą grać w Mistrzostwach Polski Pokera Sportowego, to tam ich zapytają, no dobrze, w jakim jesteś klubie. Dobrze, AZS UW jest u nas zrzeszony, płacicie składkę w polskim związku, możecie grać. Nie jesteście stowarzyszeni, nie możemy was przyjąć do zawodów. [jan]”

Bez przynależności do klubu sportowego, który z kolei zrzeszony jest w związku sportowym (obydwie afiliacje wymagają opłacenia składek) nie jest możliwe wzięcie udziału w zawodach nawet na najniższym szczeblu. Związki mają pod tym względem pełen monopol. Przynależność do związku dla niektórych małych klubów jest dużym obciążeniem finansowym.

“Przykład daję, mamy 174 członków w roku 2007/08 i więcej wpłaciłem za składki, która wynosiła u nas 35zł od uczestnika, prawda, niż dostałem dotacji z zarządu głównego. To jest żenujące i śmieszne dla mnie. [zygmunt]”

Alternatywy jednak nie ma. Jeśli chce się uczestniczyć w rywalizacji, trzeba składki płacić, mając przy tym bardzo ograniczony wpływ na jakość usług świadczonych przez dany związek. Związki sportowe są między innymi dyspozytariuszami pieniędzy publicznych przeznaczanych na sport, a w Polsce pieniędzy tych, wbrew narzekaniom, jest stosunkowo dużo.

“Bo Polska jest jednym już z niewielu krajów, gdzie aż tyle pieniędzy ładuje państwo bezpośrednio w różne dyscypliny. W Anglii masz model przedsiębiorczy, gdzie dyscypliny się te utrzymują, które są w stanie na siebie zarobić, sprzedać się. Nie ma tam reprezentacji bobslejów, która jest finansowana. U nas nie ma toru bobslejowego, a państwo za reprezentację płaci. [andrzej]”

Abstrahując od celowości wydatków (strategia Ministerstwa Sportu nie była przedmiotem niniejszych badań), trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie sportu bez organów nadrzędnych poszczególnych dyscyplin, bo jakimś konkretnym stabilnym organizacjom ministerstwo sportu musi środki przekazywać. Chyba, że koordynowanie i regulowanie życia sportowego w całości przejęłaby administracja publiczna. Scenariusz ten jednak, chociażby w obliczu postulatów o odchudzenie struktur urzędniczych, wydaje się być nieprawdopodobny. Zresztą czy koordynowanie rozgrywek sportowych mieści się jeszcze w kompetencjach państwa? Osobiście wydałoby mi się to zbyt daleką i zbędną ingerencją w życie obywateli. W każdym razie na obecny moment to właśnie związki sportowe otrzymują i rozdzielają dotacje państwowe na poszczególne dyscypliny.

“Uważam, że podmioty, które nie są zrzeszone w jakiś sposób w strukturze ruchu olimpijskiego, ruchu sportowego w strukturze międzynarodowej, sport wyznaczany jest przez te organizacje i to będzie widać coraz mocniej w kolejnych latach. Tak naprawdę państwo finansuje te organizacje, samorząd terytorialny. Jesteś poza strukturą, jesteś tak naprawdę poza systemem sportu. [andrzej]”

Dotacje ministerialne są w wielu dyscyplinach jedynym źródłem utrzymania, dlatego siła przetargowa związków jest ogromna. Decydują o być albo nie być wielu zależnych podmiotów.

Poza kwestią finansowania związki krajowe są zrzeszone w strukturach międzynarodowych, które umożliwiają polskim drużynom i pojedynczym sportowcom branie udziału w światowej rywalizacji. Te nadrzędne organizacje zrzeszające także mają pozycje monopolistyczne i nie ma możliwości startów nie będąc ich członkiem. Rywalizacja na całym świecie więc zorganizowana jest w strukturze związkowej i na tym etapie rozwoju wydaje się, że nie ma wobec niej alternatywy. Międzynarodowe struktury sportowe są organizacjami zarządzanymi demokratycznie, które bardzo aktywnie bronią niezależności funkcjonowania swoich członków. Jeśli więc nam Polakom zależy na obecności w sporcie międzynarodowym, musimy się dostosować i zachować strukturę związkową.

“Struktura sportu w Polsce, to struktura związkowa, nie ma innej struktury.[...] Jeżeli związek by chciał, to potrafi bardzo dużo krzywdy zrobić: nie da licencji i pozamiatane, nie da prawa do organizacji - pozamiatane, wystąpi do światowej federacji z informacją, że ktoś działa niezgodnie ze standardami światowej federacji. [michał]”

Podsumowując, związki sportowe mają prawnie, organizacyjnie i finansowo na tyle ugruntowaną pozycję, że właściwie nie ma rywalizacji sportowej w Polsce poza nimi. Członkowie tych organizacji zdają sobie sprawę ze swojej siły przetargowej i czasem nadużywają władzy. Brakuje mechanizmów pozwalających wyegzekwować od nich efektywność, ale postulaty, aby związki rozwiązać nie mają szans na wdrożenie.

Zresztą sedno krytyki związków w Polsce nie polega na tym, że są one niepotrzebne, lecz raczej na tym, że są niewydolne i źle wykonują powierzane im zadania. Nie dbają odpowiednio o interes dyscyplin i nie dostatecznie zabezpieczają interes społeczny. Chodzi więc przede wszystkim o słabość związków, a nie o to, że w ogóle są. Wniośki o rozwiązanie tych organizacji interpretuję jako rodzaj sprzeciwu dla ich niskiej efektywności, a nierzadko też wobec wątpliwych motywacji i moralności modelowych działaczy.

“Wiesz co, bo jeżeli coś ma być zrobione dobrze, to ktoś musi zrobić to na maksa. Polski Związek Golfa chyba teraz zatrudnia ze trzy osoby. Wszyscy zarabiają, naprawdę instytucja trzyosobowa robi tyle, ile nie jeden związek. U nas sporty zimowe to jest chyba z osiemnaście związków, pewnie masz to sprawdzone, a w Austrii jest to jeden. Nie ujmując nikomu, trochę lepsi są w sportach zimowych. Poczynając od nart, ich kadra B jest lepsza niż nasza kadra A. [kajetan]”

Brak wydajności i umiejętności zarządczych na miarę obecnych wyzwań powodują nieustającą frustrację osób, które muszą w jakimś zakresie ze związkami współpracować. A jak argumentowałam wcześniej, kontakt ten jest nieunikniony.

Z powodu tego, że poszczególne związki są słabe, można odnieść wrażenie, że w niektórych dyscyplinach panuje swoista anarchia.

“Tym związkiem zarządza Bogdan Wenta, to jest też dramat. To jest to, co różnym prezesom podkreślam. Trener to twój pracownik, ty jesteś pracodawcą. On nie ma prawa mówić co chce, ma prawo mówić tylko to co mu powiesz. On nie ma emocji, uczuć. Czy jakby to porównać, powiedzmy że jest rada nadzorcza i prezes firmy, czy on może mówić coś, co jest przeciwne strategii i wizji firmy? Ja: Może spróbować, no risk no fun, jak to mówią. M: No właśnie, zejdźmy na inny poziom - jest zarząd. Czy dyrektor może zrobić coś, co nie jest uzgodnione z zarządem i mówić : no więc ja wymyśliłem, że będzie tak i tak. A co mówią trenerzy? Powołałem reprezentację. Stare procedury działaczowskie były takie, że trener przedkładał na zarząd propozycję reprezentacji i zarząd powoływał reprezentację i informacja była następująca: zarząd związku na wniosek trenera powołał reprezentację, ponieważ jest pracodawca i pracownik. [michał]”

Na pierwszy rzut oka powyższa opowieść wydaje się być błahostką, można powiedzieć: i co z tego, że to trener, a nie związek powołał reprezentację? W rzeczywistości jednak można to interpretować jako przejaw braku autorytetu zarządu związku i braku kontroli nad realizacją zadań. To z kolei może prowadzić do poważnych konsekwencji i nadużyć. Poniżej historia ze świata boks, która dobrze obrazuje konieczność silnego zarządzania i smutne konsekwencje tego, kiedy go brakuje.

“Jest przykład na to, że można poza związkiem. Przykład, który niestety pokazuje, w jaki sposób działalność poza związkiem, bez związku, może niszczyć sport w Polsce - to boks zawodowy. To kluby kształcą młodych chłopaków. Ludzie organizujący boks zawodowy, gale, przede wszystkim nie mają absolutnie żadnego pomysłu, ani żadnej ochoty na to, żeby prowadzić proces naboru i szkolenia. Oni wyciągają z klubów przygotowanych, może nie tyle przygotowanych, ale gotowych do realizacji planu zawodowego młodych chłopaków. Dają zero pieniędzy na to. Ja: Czyli państwo ich szkoli, a oni biorą gotowy produkt i zarabiają na nim. M: Państwo, sponsorzy, gmina, powiat, bo to pieniądze samorządowe, które utrzymują te kluby. Oni ich szkolą, a ci ich wyciągają i zarabiają na nich pieniądze. I nie chcą w ogóle współpracować, mówią co nas to obchodzi. A boks amatorski w Polsce podupadł w sposób straszny. Bardzo podobna sytuacja będzie z judo i zapasami, gdzie ludzie stamtąd będą wychodzili do MMA. Też będą w ten sposób ciągnięni. I ci u podstaw pracują, zarządzają tym sportem tak jak potrafią, a ci na górze mówią: to my, myśmy odkryli talent. To nie prawda! Gdyby było tak, jak to widzimy w filmach, że jest sala treningowa bokserska prywatna i przychodzą tam chłopcy z ulicy i tam trenują, to później można na tych

chłopakach zarabiać. Porozumienie pomiędzy Polskim Związkiem Bokserskim, a organizatorami walk powinno być podpisane bardzo szybko. [michał]”

Powyższa opowieść obrazuje, jakie konsekwencje może nieść słabość związku sportowego. Interes społeczny w boksie, o który zgodnie ze statutem powinien zadbać Polski Związek Bokserski, nie jest właściwie chroniony. Z podatków szkolona jest młodzież, na której potem w zawodowych walkach organizatorzy imprez, promotorzy i inni związani z boksem zawodowym, zarabiają ogromne pieniądze. Tymczasem ci ostateczni beneficjenci zupełnie nie płacą za rozwój dyscypliny – budowę infrastruktury, opiekę trenerską, sprzęt potrzeby do szkolenia młodym pięściarzom. Równocześnie kondycja finansowa związku jest bardzo zła. Jak powiedział mój rozmówca, porozumienie pomiędzy związkiem a organizatorami walk powinno być bardzo szybko podpisane. Tak jednak nie jest więc nasuwają się wątpliwości, czy osoby kierujące związkiem mają wystarczającą wiedzę, siłę przetargową i umiejętności negocjacyjne, aby móc wyegzekwować zabezpieczenie publicznego interesu. Jeśli osoby reprezentujące związki są słabo przygotowane, to przegrywają w negocjacjach i skuteczności działania z zawodowymi menedżerami. Retoryka sportu amatorksięgo uprawianego dla przyjemności, bez rozmowy o pieniądzach nie sprawdza się w zderzeniu z racjonalnością biznesową.

Specyfika zarządzania związkami i stowarzyszeniami sportowymi

Dlaczego tak jest, że związkami często nie zarządzają menedżerowie, tylko starej daty działacze?

“Związki sportowe, akurat ten piłki ręcznej, który miałem okazję poznać, nie ma tam człowieka, poza prezesem, który trochę miał do czynienia z biznesem, nie ma tam ludzi, którzy mogliby być naprawdę kreatywni, błyskotliwi, posiadający wiedzę menedżerską, mający koncepcję pozyskania środków finansowych, umiejący sprzedawać produkt, jakim są Wicemistrzowie Świata w piłce ręcznej i brązowi medaliści ostatnich Mistrzostw Świata. [piotr]”

Czy dzieje się tak dlatego, że prawdziwych menedżerów w tym środowisku brakuje, czy z jakiś powodów nie mogą zaistnieć? Jedną z istotnych przyczyn braku menedżerów w zarządach związków opisałam przy okazji charakteryzowania sylwetki modelowego działacza. Mam na myśli mit pracy społecznej, bądź co najwyżej pracy za niskie wynagrodzenie. Problem ten jednak wydaje się być dosyć prosty do rozwiązania. Jest zresztą wtórny w stosunku do mechanizmów zarządczych w związkach, o czym teraz napiszę. Wynagrodzenie bowiem pozostaje w gestii ustaleń członków poszczególnych stowarzyszeń i jeśli ci widzą taką potrzebę, mogą przyznać prezesowi godziwą płacę. Ciekawsze jest więc dlaczego do władz związkowych trafiają osoby, które nie potrafią efektywnie zarządzać (jeśli za kryteria oceny przyjąć te rynkowe).

Zacznijmy od tego, że związki sportowe są stowarzyszeniami (podobnie jak część klubów, dlatego poniższy opis dla nich też będzie adekwatny). Podstawowym aktem prawnym regulującym funkcjonowanie tego typu organizacji jest ustawa z 7.04.1989 pod tytułem Prawo o Stowarzyszeniach. Zgodnie z definicją tam zawartą „stowarzyszenie jest dobrowolnym, trwałym i samorządnym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, które samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności, opierając ją na pracy społecznej

członków”. Nie wchodząc w dalsze szczegóły i zaawansowaną analizę prawną, najważniejsze dla zrozumienia fenomenu związków sportowych jest podkreślenie demokratycznego charakteru tych organizacji. Oznacza to, że przystąpienie do stowarzyszenia jest dobrowolne i członkowie samorządnie wybierają na określoną kadencję zarząd, który będzie kierował organizacją. Procedury wyboru, kadencja, kompetencje i ogólne cele działania organizacji są opisane w statucie. Poniżej opis przykładowego procesu wyborczego.

“Zarząd jest wybierany raz na dwa lata na konferencji sprawozdawczo-wyborczej. Jest konferencja, która się zbliża – 19 listopada już jest termin wyznaczony, takie są założenia statutowe naszej organizacji, czyli zarząd jest wybierany spośród delegatów sekcji. Czyli teoretycznie to powinno być tak, że sekcja urządza swoje zebranie, jest klucz wyborczy, zarząd na przykład ustala, że sekcja do 100 członków ma jednego delegata, ponad 100 członków ma dwóch delegatów, no tam jakiś klucz wyborczy albo sekcje wyczynowe mają dodatkowy głos jeden. Taki klucz ustala się na zarządzie i potem na przykład sekcja dostaje 2 mandaty i ma prawo wybrać swoich dwóch członków na konferencję [...] Ja: Czyli większość tych członków zarządu to są ludzie... J: To wszystko są wybrani. Ja: Ale to są głównie zawodnicy czy trenerzy? J: Nie tylko. To są również działacze. Ja: Kto to są działacze. J: No działacze, którzy powiedzmy, że działają społecznie, ale ich działalność jest tak jak moja w zarządzie głównym, że się spotykamy cztery razy w roku na zarządzie, no tam sobie coś powiemy i tak dalej i tak dalej, to na tym ich działalność polega. Na dobrą sprawę wszystkim kieruje tutaj biuro i tak zwane prezydium czyli ja i vice-prezes ds. sportowych. [...] Ja: Czyli w jaki sposób podejmowane są ważne decyzje? J: Na prezydium, a jeśli trzeba to na zarządzie. Odbywa się raz na trzy miesiące zarząd i my mówimy, że taką i taką rzecz powinniśmy zatwierdzić na zarządzie.[...] Ja: Czyli to pan przygotowuje? J: Tak, biuro i wtedy przedstawiam taki pomysł i tam padają pytania dodatkowe, ale w 99,99 takie decyzje są zatwierdzone. Zresztą ja pracując 30 lat w AZS-ie przypominam sobie jedną sprawę na zarządzie głównym, którą zarząd wstrzymał decyzję wykonania tego, co zaproponowało prezydium zarządu głównego. Zostało to wstrzymane, ale na kolejnym zarządzie już przeszło. [jan]”

Wybory są więc w pełni demokratyczne i danym stowarzyszeniem sportowym kierują osoby, które zostały uznane przez elektorów za najlepiej się do tego nadające. Elektorzy natomiast zostają wybrani z grona szeregowych działaczy. Powszechnie wybierane są rozbudowane kilkunastoosobowe, a czasem nawet kilkudziesięcioosobowe zarządy, ale w praktyce władzę sprawuje wąskie grono osób. Reszta jest bierna – przez całą kadencję nie udzielają się w ogóle lub przychodzą raz na kwartał, żeby zatwierdzić decyzje prezydium czy prezesa.

“Ja jednak uważam, że forma stowarzyszenia przy tego rodzaju działalności jest trochę archaiczną formą. Tworzenie społecznych zarządów to już nie te czasy. W tej kadencji zmniejszyłem już zarząd do 6 osób, będę zmniejszał jeszcze, bo w zarządzie powinni być ci ludzie, którzy podejmują decyzje i są za to jakoś wynagradzani. W ten sposób można stworzyć klub, który będzie działał, a nie będzie tylko na papierze i klepał wyjazdy studentów. Bo jeżeli chcemy stworzyć najsilniejszy klub w Polsce, a takie mamy założenie, to musimy być bardziej decyzyjni. [paweł]”

“Bo tak jak mówię, zarząd jest, ale jego działalność, no tak jak w większości tego typu stowarzyszeń. Ja myślę, że to też jest już przeżytek. Oczywiście władza polska chce, żeby to były stowarzyszenia i tak dalej i tak dalej, ale nie oszukujmy się, społeczna działalność się w tym kraju skończyła i ci pozostali członkowie zarządu no czasem przyjdą pogadają sobie i tak dalej, ale oni nie obciążają się jakąś pracą wielką. [jan]”

Jak zgodnie przyznają moi rozmówcy rozbudowane społeczne zarządy stowarzyszeń sportowych to jest już przeżytek, choć nadal powszechnie występują.

“Bo polski sport jest dosyć dziwnie zorganizowany przynajmniej na poziomie związkowym, gdzie tak na dobrą sprawę żaden z menedżerów nie ponosi żadnej odpowiedzialności ponieważ odpowiedzialność ponosi zarząd, a zarząd jest społeczny. Zarząd to jest najczęściej kilkanaście, a czasem i kilkadziesiąt osób. W związku z tym o nich się mówi jako o działaczach. Jeśli coś się dzieje źle w sporcie, to najczęściej dziennikarze mówią, że to są komunistyczni działacze. [michał]”

Nie jest możliwe sprawne kierowanie organizacją i podejmowanie decyzji w gronie kilkunastu, nie mówiąc już o kilkudziesięciu osobach. Szczególnie, jeśli osoby te kierują organizacją społecznie, a jak pisałam wcześniej, jest takie przekonanie, że w związku z tym nie można od nich zbyt wiele wymagać. Faktycznie zarządza jedna do kilku osób, ale pozostali członkowie zarządów legitymizują ich działania. Są też wobec nich lojalni i ich popierają przy okazji kolejnych wyborów.

Podstawowych przyczyn słabości zarządów należy upatrywać w niskich kompetencjach szeregowych członków stowarzyszeń, bo to ci decydują o tym, kto będzie kierował organizacją.

“Związki sportowe, organizacje społeczne są zawsze 10, 20 lat za transformacją systemową. To są demokratyczne struktury i ludzie wybierają osoby na podobieństwo swoje trochę. Tak naprawdę olbrzymi wpływ mają struktury terenowe, gdzie są kluby, organizacje wojewódzkie itp. i oni wybierają znajomych, kolegów. Nie patrzą przez interes długofalowy, że musi być menedżer, tylko musi być swój druh, kompan i tym podobne. Zupełnie jest inne pojęcie. Ja mam styczność ze związkiem, który powstał 17 lat temu. On w ogóle nie jest obarczony, on był zawsze zarządzany przez biznesmenów. Dla nich to jest logiczne, że jest pięciu członków zarządu maksymalnie, że ja jako sekretarz podlegam bezpośrednio prezesowi, że wszystko funkcjonuje trochę jak w spółce, bo oni stamtąd wyrosli. Dla nich to jest nie do pomyślenia zwrot za jakieś podróże, diety itp. Dlatego też po części, że to są biznesmeni, ludzie, którzy coś osiągnęli w biznesie i z reguły po prostu pełnią tę funkcję społeczną z jakiś tam motywacji, które nie są związane z pieniędzmi zupełnie. [andrzej]”

“Jeżeli ludzie uprawiający te sporty są z reguły bardziej zamożni, inteligentni, z lepszym wykształceniem, z reguły wybierają ludzi, którzy podobne standardy spełniają. [andrzej]”

Powyższa argumentacja wydaje się być przekonująca – działacze lepiej wykształceni, z większą świadomością realiów społeczno-gospodarczych i lepszą wyobraźnią organizacyjną, wybiorą bardziej kompetentnych zarządzających. Ponieważ działacze rekrutują się z byłych zawodników, trenerów, sędziów i sympatyków danego sportu, różnice w zarządzaniu poszczególnymi dyscyplinami są duże.

“Ja: A środowisko w którym ty pracujesz, żeglarskie czy może bardziej sportów wodnych? K: Jest specyficzne, tam są ludzie, którzy nie wiążą często swojej przyszłości ze sportem, dla nich sport jest przy okazji. W Polsce masz pewnie ze 3 tys. trenujących piłkarzy i raptem ze 30 żeglarzy, a oczywiście gdzieś tam są regaty więc jest to sport profesjonalno-amatorski. Są ci ludzie, z którymi ja się ścigałem. Ja przestałem, bo uważam, że jeżeli coś się robi, to trzeba to robić dobrze, więc ja miałem dobry wynik w jednym roku, w kolejnym miałem już inne pomysły więc przestałem. A jest wiele osób, które to łączy: są lekarzami, biznesmenami, ale pływają na desce i są sportowcami od a do z, przynajmniej próbują być na tyle, na ile im czas pozwala. Jest to super otoczenie, bo jest na poziomie. Wszyscy pokończyli studia, mają różne fajne lub mniej fajne pomysły. Jak były regaty to przekrój wiekowy od 15 do 45 i ludzie z całej Polski, wszyscy się znają, kumplują. To pozwoliło na zupełnie inne relacje teraz z ludźmi, to było super. Ja miałem okazję kilka razy być w środowisku chłopaków grających w piłkę i temat się urywa na X-boxie i dziewczynach i to też jest specyficzne. Z koszykarzami mi się trudno rozmawia, bo są za wysocy i trudno jest na dłuższą metę patrzeć się górę, kark boli, człowiek niewyćwiczony. Więc każde jest inne, myślę, że jest bardzo inne. [kajetan]”

“Ja: Czyli z tego co pan opowiada, to jest środowisko (piłkarskie – przypis autorki) bardzo wyrachowane? J: Może nie wyrachowane, ale wyrafinowane bardziej tu pasuje, chociaż to ma podobne znaczenie, ale jednak wyrafinowane. Ja: To się akurat nie kojarzy środowisko piłkarskie ze środowiskiem wyrafinowanym wyjątkowo... J: Żona mojego przyjaciela wie pani jak rozszyfrowała skrót PZPN? Polski Związek Piłkarzy Nałogowych. Ja się z tym zgadzam, że jest grupa cwaniaków w piłce, którzy kombinują jak mogą, włącznie z najwyższymi władzami. Jest nieprawdopodobna dysproporcja między górą a dołem. Ja: Dysproporcja w czym? W podejściu? J: W podejściu, możliwościach do kombinowania i swego rodzaju cwaniactwie. Bo ci na górze ciągle oszukują tych trochę niżej i tych na dole. A ci na dole oszukują znów sponsorów swoich, władze. Jedno wielkie kombinatorstwo, wierzy mi pani, to jest piłka nożna. Przy tym, o to byłoby ciekawe, zarabista praca doktorska, jaki procent ludzi, działających w piłce nożnej jest po studiach, jaki ma wykształcenie średnie, zawodowe, a jaki jest bez wykształcenia. Ja: To według pana ma znaczenie? J: Tak, zdecydowanie tak. Ci, którzy nie mają wykształcenia odpowiedniego, to kombinują trywialnie jak koń pod górę. Natomiast ci, którzy mają wykształcenie, to już są kombinatorzy przez duże k. Bo w siatkówce, no pani powiem, ja mam doskonały pogląd na to, jacy są ludzie w piłce nożnej i w piłce ręcznej. Ja: To podobne środowiska? J: Zupełnie inne. Tam są ludzie inteligentni, 80% ludzi jest inteligentnych. Nie mówię tylko o działaczach, ale i o kibicach i samych zawodnikach. W piłce ręcznej ja znam osobiście zawodników, którzy znają po dwa, trzy języki obce perfekcyjnie. A piłce nożnej to są tacy: no wiesz, zrobiłem, kopłem, polecałem... Nawet gdyby procentowo ktoś nagrywał, to słowa uznawane za wulgarne w piłce nożnej podczas meczu stanowią 70%, a słowa wulgarne w piłce ręcznej może 5%. 10% to wtedy, kiedy mają jednego zabijakę w drużynie, to wtedy. Proszę zwrócić uwagę na siatkówkę. Tam jest wielu menedżerów, też mają czasem głupkowate pomysły, ale zawsze mają jakieś pomysły. Natomiast tu, to jest jakby to powiedzieć, jakieś gniazdo, które jest usytuowane gdzieś na jakimś samotnym drzewie, na jakiejś górze, gdzieś jeszcze rosnącej na takiej wieży trudno dostępnej. I ci ludzie, jak się w tym gnieździe okopią, to naprawdę trudno jest ich usunąć. [janusz]”

Tak zwane sporty elitarne, czyli te, które przyciągają wyższe warstwy społeczne (głównie dlatego, że ich uprawianie jest drogie, a nie każdego na to stać) powinni mieć bardziej kompetentnych przedstawicieli. Sporty masowe zaś przyciągają wszystkich, przez co wiedza szeregowych działaczy o funkcjonowaniu rynku, a w konsekwencji ich przedstawicieli jest słabsza. Zarządzający tam mają za to inne umiejętności, przede wszystkim polityczne - umieją sobie zbudować silną pozycję w danym środowisku. To rozróżnienie na sporty elitarne i masowe nie zawsze ma pełne odzwierciedlenie w rzeczywistości, ale logika mechanizmu wyborczego sprzyja rozwojowi powyższego scenariusza.

Na mechanizm wyborczy nakładają się dodatkowe efekty, których opisanie jest konieczne dla zrozumienia specyfiki zarządzania stowarzyszeniami sportowymi, w tym związkami. Ponieważ wybory władz stowarzyszeń są demokratyczne, bardzo ważne jest, kto stanowi kluczową koalicję, która w praktyce rozstrzyga o wyniku i jakie są jej interesy.

“Natomiast kiedy wchodzisz w tą sferę stowarzyszeń, to tak naprawdę zaczynają zacierać się cele i w spółce handlowej sprawa jest jasna, masz wypracować jak największy zysk i tyle. A tutaj tak naprawdę wcale nie, nikt nie ocenia tego czy związek pozyskał najwięcej pieniędzy od sponsorów, bo są różne rzeczy inne. Między innymi efektywnością w świetle walnego zebrania jest to, czy jesteś przedłużona na następną kadencję, czyli czy spełniłaś pokładane w tobie oczekiwania. To jest instytucja demokratyczna. Więc przed menedżerem sportowym stoją inne zadania niż tylko wypracowanie zysku i zapewnienie akcjonariuszom dywidendy. Tutaj akcjonariuszem są ludzie, społeczeństwo, które stawia przed nimi określone cele, niekoniecznie one muszą być związane z sukcesem sportowym, by żyło się nam lepiej i tym podobnie. I okazuje się, że w piłce nożnej Michał Listkiewicz był przez wiele lat prezesem, a przecież efektywność spadała z roku na rok, a mimo tego był wybierany. Oczywiście państwo może sobie psioczyć, ale to jest trzeci sektor, tu państwu nic do tego. [andrzej]”

“To jest organizacja polityczna, gdzie są wybory osobowe. Oczywiście w spółkach kapitałowych też w pewnym stopniu są, bo w większości układów rada nadzorcza wybiera, czyli akcjonariat, ale akcjonariat zainteresowany jest zyskiem, czyli wybiera ludzi, którzy będą w stanie jak najwięcej tego zysku wygenerować. Tu tak nie jest wcale, bo ta osoba nie dostaje tych pieniędzy do ręki wcale. Stowarzyszenie ma funkcjonować tak, jak ono uważa, czyli lepiej. Więc to walne zebranie określa dając mandat jak w polityce i decyduje później, czy zrealizowałaś pokładane w tobie nadzieje czy nie. Tak samo masz w polityce, ludzie głosują na pewne partie nie dlatego, żeby stworzyć państwo jak Singapur, tylko czasami chcą zachować wszystkie przywileje jakie istnieją. Zachować państwo, w którym mogę przejść na emeryturę w wieku 40 lat, nie będę już musiał nic robić, kiedy wszystko będzie za darmo: będą bary mleczne, studia darmowe i tym podobne, nie obchodzą ich ciężary. I tak naprawdę polityk z jednej strony wie, że państwo nie może się zadłużać, musi osiągać cele, musi być silne na arenie międzynarodowej, co się też przelicza na pieniądź, a z drugiej strony on musi nie dopuścić do tego, żeby nie być wybranym. Musi być ponownie wybranym, spełnić pokładane w nim oczekiwania ludzi. [andrzej]”

Można powiedzieć, że podstawowym kryterium efektywności osób na stanowiskach zarządczych w stowarzyszeniach sportowych jest to, czy zostaną ponownie wybrani. Re-

elekcja wiąże się ze spełnieniem oczekiwań dominującej koalicji elektorów, które to mogą być dalekie od interesu strategicznego bądź ekonomicznego organizacji.

Bardzo często decydującą siłą lub przynajmniej „językiem u wagi” są działacze starego typu. Jest tak z kilku powodów. Ich omawianie zacznę od tego, że mają oni świadomość zagrożenia własnej pozycji. Jak pisałam pejoratywne skojarzenia, które wynikają z niskiej oceny kompetencji starego typu działaczy i ich dyskusyjnych motywacji do trwania w organizacji, są powszechne. Wzajemnie się więc popierają i wspierają, dbając przy tym, aby nie pojawiło się zbyt dużo młodych ludzi, którzy mogliby zmniejszyć ich wpływ na wybory osobowe. Młodzi zresztą i tak nie bardzo chcą przystępować do organizacji społecznych. Działacze zniechęcają ich dodatkowo między innymi absurdalnymi jak na dzisiejsze czasy procedurami rodem z PRL i niechęcią do podejmowania jakiejkolwiek inicjatywy i wprowadzania zmian. O tym pisałam już wcześniej, ale dopiero tutaj zwracam uwagę, że tradycyjny styl działania jest narzędziem i sposobem działaczy na zapobieganie ich odsunięciu od władzy. To jest świadomie lub nie skuteczna technika przedłużająca ich trwanie.

“Tak jak pani powiedziała, tak jak w każdym związku, czy jest to Polski Związek Narciarstwa czy Polski Związek Lekkoatletyczny, to te dziadki dorwały się do stołków w latach 60 i żadnym młodym nie dopuszczają. Atutem młodych uczelni, takich jak nasza i innych prywatnych jest to, że rektorzy nie mieli czasu na zatrudnianie starych dziadków, tylko zatrudnili młodych ludzi i młodzi ludzie otaczają się młodymi ludźmi. I to jest wszędzie, te wszystkie prywatne uczelnie co siedziały z nami, miały młodych ludzi. I młodzi ludzie chcą, młodzi ludzie angażują się. I jest ciąg, przyjemnie się z nimi rozmawia. Oni mają milion pomysłów, chcą zdobywać ten świat, chcą coś dać swoim studentom. Bo po to do jasnej cholery jest ten AZS, żeby coś dawać studentom, a nie tylko klepać i klepać to samo, no masakra. [robert]”

Wieloletnim działaczom bardzo zależy na utrzymaniu się w stowarzyszeniu, nie tylko z powodu potencjalnych korzyści materialnych, ale raczej z powodu przywiązania i możliwości zaspokajania różnych ważnych potrzeb.

“Ja: A po co ci ludzie teraz to robią? M: Powody są dwa: nie potrafią nic innego robić, a każdy człowiek potrzebuje robić coś, potrzebuje akceptacji społecznej, po drugie nie ma nikogo innego na ich miejsce. Ja: Dlaczego? M: Bo nie została wykształcona w Polsce grupa menedżerów sportowych. Oni się jeszcze nie wykształcili w sensie akademickim, nie wykształcili w sensie mentalnym, przez moje ręce, czy głowę przeszło już w tym momencie kilkaset osób, które nadal nie mogą znaleźć sobie miejsca, tłumacząc to tym, że „działaczowski beton” im nie pozwala. Jak jesteś dobry, to się przebijesz, jak jesteś słaby, to się nie przebijesz, w związku z tym nie narzekaj na działaczy, tylko weź się do roboty. Bardzo wiele osób oczywiście pracuje już w szeroko rozumianym sporcie czyli w biznesie, który ten sport organizuje. To jest dobre miejsce może nie tyle przeczekać, co dożyć. Są to ludzie najczęściej po pięćdziesiątce czy sześćdziesiątce i zabranie im tego byłoby równoznaczne z wykluczeniem ich poza margines społeczny. Dlatego tak bardzo się bronią. Ale z drugiej strony nie czują na sobie tego parcia, tego oddechu. Młodzi ludzie wykształceni do sportu się nie garną. [michał]”

Działacze wiedzą, że potencjalni młodzi ludzie z reformatorskimi ambicjami, którzy dostaną się do zarządu, będą dążyć do ich marginalizacji. Nie będą mieli szacunku dla ich

wieloletniej działalności i pasji, bo wartość aktywności z czasów PRL jest umniejszana i jest raczej powodem do wstydu niż dumy. Z racji przemian ustrojowych w Polsce młodzi nie szanują zawodowych dokonań starszego pokolenia, chyba, że osoba potwierdziła swoje umiejętności w ramach gospodarki kapitalistycznej. Tak też jest z działaczami sportowymi, dlatego ci zdając sobie z powyższego sprawę, sami bronią swojej pozycji.

“Ja: Czyli żeby się przebić w tym środowisku, trzeba szanować też tych, którzy są starej daty? M: Ależ zawsze należy szanować. Jest taka fantastyczna funkcja w koncernach amerykańskich, która się nazywa Senior Vice President. To jest człowiek, który nic nie może kompletnie, ale za zasługi jest szanowany. [michał]”

Wydaje się, że w Polsce młode pokolenie środowiska sportowego nie docenia doświadczenia i zasług starszych. Dyskredytują ich umiejętności, przez co nie korzystają z wypracowanego doświadczenia. Bez względu na to, czy działacze starszej daty są w stanie samodzielnie sprawnie funkcjonować we współczesnym otoczeniu sportowym, dobrze znają sport, także w kontekście przemian. Tego typu wiedza i chociażby zdolność do porozumiewania się z podobnymi do siebie jest zasobem, który ma swoją wartość.

“Ależ oczywiście trzeba się z nimi liczyć to raz, ale trzeba z nimi współpracować! To nie jest kwestia tego, że prezes jest głupi, albo nie rozumie co do niego mówisz. To mów do niego tak, żeby cię zrozumiał. Ludzie młodzi się najczęściej oburzają, że to taki bałwan, komuch stary i w ogóle nie rozumie i nie chce mi pomóc. To nie on ma ci pomóc, tylko ty jemu pomóż. Nie licz na to, że ktoś powie: o super pomysł, niech sobie pan zarabia pieniądze, a ja tutaj będę siedział w moim starym miejscu i będę się przypatrywał jak się panu świetnie powodzi. Działajcie wspólnie, działajcie razem. [michał]”

Podsumowując, działacze starego typu mają świadomość, że przy pierwszej nadarzającej się okazji reformatory wyrzucą ich z organizacji lub zmarginalizują ich znaczenie. Nie okażą im szacunku. Bronią więc swojej pozycji i są skuteczni, głównie dzięki dogłębnemu zrozumieniu i wykorzystaniu demokratycznych mechanizmów wyborczych. Ich podstawowym interesem jest dalsze należenie do danego stowarzyszenia (np. związku sportowego) więc głosują na tych, którzy będą tego gwarantem. Budują silne koalicje, wzajemnie się popierając i utrudniając dostęp do stowarzyszeń osobom skupinionym wyłącznie na wprowadzaniu zmian i unowocześnianiu organizacji. Interes ekonomiczny czy strategiczny związku ma dla znaczenie, ale ze zrozumiałych przyczyn bronią także swoich pozycji.

“Ja: Czyli potrzeba świeżych ludzi? P: Zdecydowanie, potrzeba odświeżenia myślenia, że w każdym związku sportowym. Ja: Zmiany podejścia? P: Zmiany podejścia na biznesowe nie na kolesiowskie, przepraszam za wyrażenie, poklepywania, wicie rozumiecie, to co było kiedyś, ja to też pamiętam tamte czasy z racji wieku i przejścia w te nowe trendy, do których też mnie nie jest łatwo się przystosować, ale jakoś się udało. Jeszcze można powiedzieć, że to pokolenie moje jest w miarę plastyczne. Natomiast to myślę jest potrzeba każdej organizacji, która ma zasiedziały kolesiów. [piotr]”

Z jednej strony, patrząc wyłącznie przez pryzmat rozwoju związków, dobrze byłoby wprowadzić do organów decyzyjnych nowych ludzi. Z drugiej strony rewolucyjne posunięcia są sprzeczne z interesem starych działaczy i tych, którzy się z nimi identyfikują. Wydaje się, że jedyną możliwą skuteczną drogą są ewolucyjne zmiany przeprowadzane w drodze wzajemnej współpracy przedstawicieli starych i nowych idei. Próby

nie uwzględniania interesów ważnych grup prowadzą do uruchomienia mechanizmów obronnych, wzajemnej niechęci i braku szacunku, co nie daje szans na uzyskanie jakichkolwiek efektów synergicznych. Poza tym hamuje nawet ewolucyjne zmiany. Tak o wyborach władz PZPN mówi Andrzej:

“To jest największa organizacja pozarządowa w Polsce, jedna z największych w Europie jeśli chodzi o liczbę zrzeszonych ludzi. Też nie może przejść obok tego i stwierdzić, że oni są be, bo tak naprawdę w tym momencie obrażasz nie tylko centralę, tylko kilkadziesiąt tysięcy ludzi, którzy na tych ludzi głosują, którzy wybierają, pracują społecznie. Oni mogą powiedzieć, że nie, nam to nie pasuje, chcemy innego prezesa, chcemy, żeby to inaczej funkcjonowało. Także w takim stowarzyszeniu spotyka się ileś różnych celów, motywacji itp., które wcale nie muszą być równoznaczne z wynikiem sportowym i zyskiem. [andrzej]”

Podsumowując powyższych kilka akapitów, grupa działaczy starszej daty, wykorzystując specyfikę mechanizmów wyborczych, broni swojej pozycji i terytorium przed młodymi reformatorami. Wobec dosyć jawnego dyskredytowania ich umiejętności i przydatności dla związków oraz braku chęci współpracy, czy uwzględniania ich interesów w jakiegokolwiek formie, boją się wykluczenia. Dlatego solidarnie opierają się naciskom, co stanowi ich dużą siłę.

Solidarność wewnątrz grupy wzmacniana jest dodatkowo zasadą lojalności, której przyczyny sięgają jeszcze czasów komunistycznych. Wraz z przemianami politycznymi spadła w społeczeństwie akceptacja dla zachowań nielegalnych (typu korupcja) czy nieetycznych. Granice akceptowalnych zachowań w sporcie (i nie tylko) były kiedyś znacznie szersze. Osoby, które od lat związane są ze strukturami związkowymi czy klubowymi, nawet jeśli same nie brały udziału w negatywnie dziś ocenianych procederach, to przynajmniej wiedziały o nich. Dlatego wśród starszych działaczy trudno znaleźć kogoś, kto jednoznacznie potępiałby nawet skompromitowanych zarzutami karnymi kolegów, bo skoro kiedyś tego nie robił, to dlaczego miałby zacząć teraz.

“Ja: Mnie to właśnie strasznie dziwi we wszystkich związkach i ogólnie w polskim sporcie i pewnie nie tylko mnie, tylko większość kibiców, jak to jest możliwe, że nie da się takich ludzi usunąć, wyrzucić. P: Powiem pani, że to muszą być bardzo głębokie związki, nie boję się powiedzieć - powiązania, które noszą zawsze w sobie jakąś tajemnicę. To była jedna z refleksji, która przychodziła mi do głowy, kiedy próbowałem się uporać z tym. Ja: Ale jakichś powiązań korupcyjnych, jak słyszałam od innych rozmówców, że ktoś sprzedał, kupił, inni to wiedzą, więc nie chcą się stawiać? P: To też tak może być. To może być silnie powiązanie z pieniędzem w takiej czy w innej formie. Przeszłość piłki nożnej pokazała, jak to silnie działało, prawda? Aktualnie czy to jest w piłce ręcznej? Nigdy nikogo za rękę nie chwyciłem w tym krótkim czasie. Natomiast szereg opinii, które słyszałem, bardzo ogólnych, obiegowych, podpowiadało, że gdzieś to się musiało dziać, czy musi dziać. [piotr]”

“Natomiast wracając jeszcze na chwilę do Związku Piłki Ręcznej jest tam grupa, która ma pewne obawy przed działaniami, które mogłyby wprowadzić pewien niepokój w zasiedziałej sytuacji. [piotr]”

W stowarzyszeniach sportowych zasada lojalności jest ważna. Przyczyn tego zjawiska można upatrywać w generalnym mechanizmie lojalności wśród przedstawicieli danej roli, o czym pisał Goffman (2000). Do tego wątku powrócę jeszcze później. Poza jednak

zwykłą tendencją do rozwiązywania trudnych spraw we własnym gronie, wśród działaczy dochodzi element strachu. Można powiedzieć, że zachowują się jakby w zgodzie z wersem biblijnym „kto z was jest bez grzechu, niech pierwszy rzuci w nią kamieniem”⁷. Jeżeli wypomni się koledze wstydliwą bądź karalną historię ze starych czasów, to znajdzie się adekwatna także na osobę, która takową ujawniła. W tej sytuacji szanse na samooczyszczenie środowiska są małe. Wiedza ze starych czasów, stała się podstawą szantażu lojalności i jest wykorzystywana przez niektórych do obrony zagrożonej pozycji.

“Ja: Ale to go faktycznie dyskwalifikuje w polskim środowisku (tolerowanie niesportowych zachowań – przypis autorki)? H: No jeszcze nie niestety, jeszcze nie. To zmienia się, bo jest coraz większy monitoring tych zachowań. Sam kodeks karny, który zakwalifikował korupcję w sporcie jako przestępstwo, nakazuje prokuraturze i policji ściganie tego typu spraw. Ja: I to jest straszakiem faktycznie? H: No jest. Ja nie mówię, że wykluczyło w 100% tego typu zachowania, ale jest. Ja: Ale jeszcze nie ma czegoś takiego, że jeżeli się przyłapie jakiegoś menedżera to środowisko samo daje poczuć, że coś jest nie tak? H: Nie, nie ma tego, że on się sam wyklucza. Może gdzieś są takie przypadki, ale ja nie znam. Ja: Tu się liczy na to prawo, na zewnętrzne regulacje? H: To znaczy za długo to było taką publiczną tajemnicą i wszyscy wiedzieli, że to tak funkcjonuje, żeby dzisiaj powiedzieć, że same sankcje karne spowodowały, że tego nie ma. Natomiast to, że jest to już objęte kodeksem karnym. Też to, że ci co dają pieniądze i to nie jednorazowo, tylko funkcjonują jako spółki sportowe prywatne, w związku z tym kogo mają oszukiwać, samego siebie? Dużą tu rolę mają, w dobrym tego słowa znaczeniu, wścibskie media, które dzisiaj różnymi kanałami dochodzą do meandrów życia sportowego i potrafią z tego zrobić publiczną sprawę. I bardzo dobrze. Poza tym są pewne kryteria obiektywne, które my stawiamy, że na przykład sędzia, to już dzisiaj musi mieć maturę co najmniej, musi mieć odpowiednie kursy, czyli już podnosimy same wymogi wobec ludzi, którzy mają o tym wymiarze etycznym sportu decydować. Ja: I to jest jakaś gwarancja, że lepiej wykształcony.. H: No lepiej, że są niż jak nie ma. Kiedyś to było na zasadzie „każdy dobry”, każdego kto chciał, to się wciągało, to bardzo dużo ludzi do sportu przyszło takich, którzy nie mając innego pomysłu na życie szukali tych pieniędzy w sporcie. One były przez jakiś czas stosunkowo łatwe. I nikt ich tak nie mierzył jak w normalnym biznesie. [henryk]”

Eliminowanie osób łamiących prawo pozostawia się prokuraturze oraz mediom. Dziennikarze nagłaśniając wątki korupcyjne z jednej strony psują wizerunek związków, z drugiej jednak dostarczają środowisku argumentów do pozbycia się nieuczciwych działaczy. Do oczyszczania struktur przyczynia się także prywatny kapitał, gdyż inwestorzy zewnętrzni pilnują dotrzymywania standardów etycznych, nie pozwalając na zniszczenie swojego wizerunku poprzez łączenie go z niegodnymi zachowaniami. Jak pokazuje przykład Krzysztofa Klickiego, właściciela firmy Kolporter, który wycofał się ze strategicznego sponsoringu Korony Kielce po ujawnieniu afery korupcyjnej, utrzymanie zewnętrznych inwestorów wymaga dotrzymywania standardów, którymi kierują się oni w prowadzeniu biznesu. W ten sposób dobre praktyki przenikają z urynkowionych branż do sportu. Te zewnętrzne mechanizmy rokują szanse na zmianę postaw wśród działaczy

⁷Ewangelia wg św. Jana, rozdz. 8

sportowych. Moi interlokutorzy nie wierzyli i nie liczyli jednak na samooczyszczenie szeregów.

Na poprawę standardów działalności związkowej może wpłynąć transferowanie do sportu kadry zarządczej spoza środowiska. Osoby takie są wolne od starych układów i jednocześnie wnoszą doświadczenie z innych branż. Skuteczny transfer wymaga odpowiedniej siły koalicji chcącej wprowadzić zmiany. W danym stowarzyszeniu grupa reformatorska musi być wystarczająco liczna, aby móc rozstrzygać o wynikach wyborów. Do gromadzenia zwolenników przydatny jest działacz o ugruntowanej pozycji, który jest w stanie przekonać lub w jakiś sposób wpłynąć na znaczną część elektorów, aby poparli kandydaturę z zewnątrz. Ci działacze lobbujący za zmianami są doskonałym przykładem, że nie wszyscy z wieloletnim doświadczeniem związkowym myślą starymi kategoriami. Część, według kryteriów zaczerpniętych z badanego terenu, trzeba nazwać menedżerami. Osoby te w ramach obowiązującego systemu starają się wprowadzać zmiany i modernizować organizacje, z którymi są związani. Przede wszystkim próbują promować do zarządów osoby, które nie mają przeszłości związkowej. Ważne, że stawiając na pragmatyzm, w miarę możliwości szanują interesy przeciwników zmian, unikają zbyt licznych konfrontacji i wrogości.

“To jest specyficzne środowisko. Wie pani dlaczego ja tu przyszedłem i dlaczego wygrałem taką sporą batalię? Dlatego, że mnie nie jest w stanie nikt nic zarzucić. Nic jeśli chodzi o piłkę nożną, bo jak każdy człowiek mam też swoje wady. Ja: Czyli tutaj każdy na każdego zbiera haki? J: Może nie to że zbierają haki, ale znają się, wiedzą. A mnie nikt nie może nic powiedzieć, że ja sprzedałem mecz, że ja ukreśliłem sędziego, że ja wziąłem za coś pieniądze na meczu, że ja komuś podłożyłem nogę w sensie, że wziąłem od tego, od tego, a tego załatwiłem, nic. Ja pani mówię, jestem dziennikarzem dwadzieścia trzy lata i wiem jakie to jest środowisko. [janusz]”

“I tutaj wyeliminowanie takich osób ze starego układu jest niełatwe. Najlepiej właśnie robi się to rękami osoby, która przychodzi z zewnątrz, która nie ma żadnego układu. [piotr]”

Powolne zmiany i regularny lobbing od wewnątrz z czasem otwiera związki na nową kadrę. O ścieżkach popularnych karier napiszę więcej pod koniec niniejszego rozdziału.

Kończąc już wątek specyfiki zarządzania związkami sportowymi poruszę jeszcze kwestię wpływu państwa na obsadzanie stanowisk. Mechanizm upolityczniania bardzo jasno tłumaczy Andrzej:

“Druga rzecz to jest taka, że olbrzymi wpływ nieformalny na obsadzanie stanowisk ma państwo, czyli że budżet przeciętnego związku sportowego, za wyjątkiem żeglarstwa, jeździectwa, tenisa, golfa, piłki nożnej, ale to osobny przypadek i siatkówki, to tak naprawdę są związki, które są na garnuszku państwa, czyli żyją w 100% z dotacji budżetowych. Coś tam dostają na zadania i mogą 20% tych środków przeznaczyć na obsługę tego zadania, czyli na wynagrodzenia sekretarza, dyrektora biura, na księgową, zakup materiałów biurowych, wynajęcie biura i inne osoby w strukturze. I często masz taką sytuację, że ten prezes społeczny zostaje wybrany i wchodzi na stanowisko sekretarza, a czasami jeszcze dyrektora sportowego i trenera kadry i ma dyche (10tys.zł - przypis autorki). [...] Czyli taka prywatyzacja trochę, ale wbrew pozorom, przez to, że minister ma duży

wpływ na to, kto obsadza te stanowiska ze środków publicznych, może przynosić tamtych w teczce. To polega na tym, że ogłaszany jest konkurs, bo z zarządzenia 35 Ministra Sportu i Turystyki, teraz chyba 32 w tym roku, masz między innymi wymagania, które musi spełniać osoba na tych stanowiskach i z reguły jest to tak, że jeżeli wynagrodzenia są dofinansowywane ze środków publicznych, to musi być ogłoszony konkurs, w którym uczestniczy przedstawiciel ministerstwa czyli dyrektor Departamentu Sportu Wyczynowego. I tak naprawdę bardzo często się zdarza nieformalnie, że wcześniej się już rozmawia z tym dyrektorem czy podsekretarzem stanu, kto tak naprawdę może być, kogo zaakceptują, kogo nie. Ja: No ale jaki interes ma ministerstwo w tym, żeby obsadzać słabych ludzi, nie menedżerów? A: W twoim pojęciu słabych, czy w moim. W pojęciu naszego pokolenia menedżer to osoba, która powinna być sprawna, która powinna myśleć biznesowo, wносить informacje i nowe pomysły, powinna być rozliczana za efekty, czyli ma jakiś budżet i ma go wykonać. Ja: A w pojęciu ministra, który obsadza? A: Nie wiem jakie jest jego pojęcie, bo musiała byś porozmawiać z nim. Ale tak naprawdę tutaj ma wpływ kto jest znajomym, kto jest zaufanym, to też zależy kto jest ministrem. To nie są rzeczy o których przeczytasz w gazetach, to są rzeczy które wynikają z mojej subiektywnej obserwacji rzeczywistości i tak faktycznie jest czasami. Natomiast kiedy związek zaczyna być silny, a siła wyraża się w pieniądzu czyli jego niezależności, wtedy minister w ogóle nie ingeruje w to. Przykładem jest, że ja mam dofinansowane wynagrodzenie z dotacji i nigdy żaden konkurs na moje stanowisko nie został ogłoszony, to jest poza sferą jego zainteresowania. Czyli tam, gdzie daje 95% środków, a czasami to jest 9 czy 12mln dotacja, one są bardzo zależne od woli ministra, a minister według jego subiektywnej oceny ocenia kto tym menedżerem jest, a kto nie jest. A minister to stanowisko polityczne. Jeżeli postulatem jest, żeby ministrami zostawali ludzie wybitni, ale to nie jest kryterium formalne, to z reguły są osoby z partii, które ze struktur, w nagrodę czasami, za zasługi, bo taka jest kalkulacja polityczna. Ja taką sytuację miałem w ministerstwie, że moim przełożonym została osoba, która kompletnie o sporcie zielonego pojęcia nie miała, a musiała podejmować kluczowe decyzje, jeśli chodzi o wieloletni plan rozwoju sportu. Czyli przychodzi taka osoba i nie oczekuj, że dla niej pojęcie menedżera skutecznego to jest ktoś, kto jest zaufany, kolega, znajomy, kumpel, fąfel, czy reprezentuje interesy partii i nie zdradzi. Czyli wchodzisz w politykę, państwo realizuje pewną politykę. [andrzej]”

Negatywny wpływ upolityczniania jakichkolwiek organizacji gospodarczych na jakość zarządzania jest szeroko znany i opisany. Jak opowiedział Andrzej, także w sporcie wysokie stanowiska, zarówno w Ministerstwie, jak i w zależnych związkach, nie są obsadzane niezależnie od interesów politycznych. Lojalność i kalkulacja polityczna stają się ważniejszymi argumentami przy rekomendacjach osobowych niż kompetencje merytoryczne i efektywność działania. Ta ostatnia swoją drogą jest trudna do nazwania i zmierzenia w sporcie, co dodatkowo nie sprzyja przejrzystości procesów wyborczych i potencjalnym rozliczeniom.

Podsumowując, zarządzanie w związkach sportowych osadzone jest przede wszystkim w realiach prawnych stowarzyszenia. Oznacza to, że władze wybierane są w sposób demokratyczny i rozliczane są ze swojej działalności przez walne zgromadzenie. To od tego organu zależy reelekcja na kolejną kadencję, w związku z czym podstawową racjonalnością osób kierujących związkami jest racjonalność polityczna. Muszą oni

zarządzać w ten sposób, aby zabezpieczyć interesy dominującej koalicji. Upraszczając, można powiedzieć, że to od kompetencji i poziomu wiedzy i celów tej największej grupy zależy jakość popieranых kandydatów. Tymczasem w dużej ilości związków dominujące koalicje stanowią działacze starego typu i osoby z nimi związane. Zależy im bardzo na dalszym trwaniu w organizacji, a przede wszystkim na tym, żeby się ona zbyt radykalnie nie zmieniła. Oczekiwania te muszą być brane pod uwagę przez kierujących danym związkiem, bo inaczej nie mają oni szans na reelekcję. Trudność we wprowadzaniu zmian stanowi często także wewnętrzny szantaż lojalności, o którym pisałam. Osoby długo działające w związku sportowym, nawet jeśli obiektywnie mają kompetencje i pomysł na zreformowanie danej organizacji i unowocześnienie jej, nie mogą tego skutecznie zrobić, bo przypomina im się chociażby wiedzę na temat wstydlivych procedurów ze starych czasów. Dlatego skutecznym sposobem na reformowanie stowarzyszeń sportowych jest wprowadzanie do zarządów osób spoza danej organizacji. To jednak jest trudne i wymaga zrozumienia i poparcia u większości elektorów. W oczyszczaniu środowiska z nieuczciwych działaczy bądź tych, którzy psują wizerunek związku niegodnym zachowaniem, duży udział mają prokuratura oraz media. O wpływie tych drugich szeroko piszę przy okazji analizy wycinków prasowych. Na wymienione powyżej zjawiska nakłada się upolitycznienie systemu związkowego poprzez nieformalny wpływ Ministerstwa na obsadzanie stanowisk prezesów i sekretarzy zależnych związków. Praktyki takie, podobnie jak w każdej innej branży, źle wpływają na stabilność i jakość zarządzania.

Uwarunkowania działalności związków sportowych (i innych stowarzyszeń) są dosyć złożone. Skomplikowane mechanizmy wyboru i egzekwowania władzy utrudniają efektywne kierowanie tymi organizacjami. Sprzeczne interesy różnych wewnętrznych interesariuszy antagonizują środowisko, co nie sprzyja współpracy. W związkach są i stale pojawiają się nowi kompetentni menedżerowie, ale działając w kontekście prawnokulturowo-organizacyjnym związków, ich działania nie mogą być spektakularne i widowiskowe. Wszelkie zmiany zachodzą powoli i są efektem konsekwentego lobbingu i determinacji postępowych menedżerów, a także wpływu czynników zewnętrznych takich jak inwestorzy, media czy też prokuratura.

Pojęcie efektywności w zarządzaniu związkami sportowymi

Pojęcie efektywności generalnie jest trudne do zdefiniowania. W przypadku stowarzyszeń jest dodatkowo antyintuicyjne dla osób, które nie znają specyfiki środowiska. Związki to stowarzyszenia, które samodzielnie ustalają swoje cele i jak argumentowałam wcześniej, cele te mogą nie być związane z żadnymi miernikami rynkowymi. Podstawowym wyznacznikiem efektywności kierownictwa jest to, czy zostali wybrani na kolejną kadencję, bo reelekcja jest równoznaczna z dostatecznym spełnieniem oczekiwań koalicji wyborczej. W przeciwieństwie do podmiotów działających w ramach gospodarki rynkowej, bez względu na stopień realizacji formalnych celów i zadań statutowych, byt związków praktycznie nie jest zagrożony. Weryfikacja skuteczności zarządu odbywa się wyłącznie we własnym gronie, o ile więc efektywność ekonomiczna czy sprawność w wypełnianiu zadań statutowych nie jest dla elektorów kluczowa, nieporadność zarządu nie jest rozliczana.

“Różnice polegają na tym, że ja jako pracodawca w dzisiejszych czasach muszę się martwić, żeby zarobić, żeby pracownik mój miał na pensję, żeby miał co robić,

żeby ta firma się kręciła i zarabiała pieniądze. Natomiast tutaj nie ma takiego problemu. Są podejmowane decyzje, są ustalone pensje i takie jest brzydkie powiedzenie „czy się stoi czy się leży to mi się należy”. Nie podejrzewam, żeby taki człowiek w PZPN-ie pełniący jakąś wyższą funkcję, żeby on się zastanawiał nad tym, czy on to jutro będzie miał pieniądze, czy nie będzie miał pieniędzy. [dariusz]”

“Ale widzi pani oni mają większe możliwości niż kluby sportowe. Oni są finansowani właściwie w całości z budżetu państwa, dostają pieniądze na obsługę działania. Ja jestem wiceprezesem w Polskim Związku Łyżwiarstwa Figurowego więc to wiem. Tam nie ma problemu z finansami. No jak ktoś chce zrobić dług i wydać pieniądze z budżetu na coś innego to każdy to może zrobić. Ale to są pewne obostrzenia, dotacje się rozlicza, one przychodzą w transzach, nigdy się nie dostaje całej gotówki. Ale tam jest to, że dostaje się na obsługę zadania pieniądze. Jak dostanie pani na wynagrodzenie na przykład 50tys. i nie ma pani środków własnych na obsługę tego, zapłacenie ZUS-ów, bo to co się potrąca pracownikowi to jest wszystko ok, bo dostaje pani 2,5tys. brutto i z tego podatek pani płaci, ale jeszcze firma jako pracodawca też musi część tego ZUS-u zapłacić, a na to nie ma pieniędzy. A tam w związkach są pieniądze na obsługę zadania i ta obsługa zadania właśnie zabezpiecza to, że ten budżet jest w miarę stabilny. [kazimierz]”

Wygoda zarządzania związkami polega na tym, że organizacje te mają zagwarantowane ze środków publicznych pieniądze na realizację zadań statutowych, bez względu na jakość świadczonych usług, czy stopień osiągnięcia celów (na przykład szkoleniowych). Taki komfort nie motywuje do poprawy sposobów działania, pozyskiwania nowej wiedzy, czy poszukiwania strategicznych partnerów do współpracy. Wszelka taka działalność jest poniekąd dodatkowa i wynika wyłącznie z inicjatywy co bardziej zaangażowanych osób, czy grup. O ile walne zgromadzenie nie formułuje wysokich oczekiwań w stosunku do zarządu, nie ma on przymusu robienia niczego ponad zwyczajowe rozdzielanie pieniędzy na podstawowe cele statutowe.

Skoro mechanizmy rynkowe, ani odgórny nadzór nie jest skutecznym weryfikatorem efektywności, rozważmy, w jaki sposób poza reelekcją jest ona jeszcze definiowana.

“Natomiast to zależy od dyscypliny i zakresu działań. Na przykład jeśli to byłby menedżer pracujący w związku sportowym jakimś, to jeżeli on byłby odpowiedzialny za szkolenie młodzieży, to jego sukcesem byłoby pozyskanie środków na szkolenie, wysłanie kogoś za granicę do jakiejś akademii, stworzenie systemu całego, który miałby na celu wsparcie szkolenia młodych zawodników. Coś takiego, to może być samo w sumie sukcesem i to takim nie do końca wymiernym. Szkolenie dziś 12, 13, 14 latków w jakiegokolwiek dyscyplinie oznacza, że efekty mogą przyjść za pięć, sześć, dziesięć lat. Natomiast samo to, że się stworzy taki system, gdzie będą nowi młodzi sportowcy, będzie zapewnione finansowanie ze środków prywatnych, może publicznych czy unijnych, to to jest sam w sobie sukces. To są dwie nierozzerwalne rzeczy. [borys]”

“To trudne jest, bo to jest na tyle nowa jeszcze profesja w Polsce, że nie ma jeszcze takiej klasyfikacji. Są takie trzy kryteria dla mnie. Pierwsze kryterium to jest takie kryterium mierzalne w sporcie, tu się nie oszukujemy, tylko jeden może wygrać. Czyli wynik sportowy. Nie mówię, że wyłącznie, ale tak. Druga sprawa

to bym powiedział, że to jest kwestia popularyzacji samej dyscypliny. Jeżeli mam wynik, to czy potrafię to sprzedać na popularność danej dyscypliny. To znaczy: gdyby nie Małysz, to by skoki narciarskie było w Polsce jakąś niszową dyscypliną w ogóle pewnie. Koło Małysza iluś tych menedżerów jednak zafunkcjonowało i dzisiaj to są wydarzenia, których zazdrości nam co najmniej część europy. Czyli to, co propaguje z sukcesów stricte sportowych, abstrahuję czy na poziomie lokalnym czy ogólnopolskim, ale generalnie sukces może kreować popularność, może kreować rozwój. Coś co powiem, to dla mnie jest ważne, to znaczy taka cecha, która powoduje niezachłystnięcie się sukcesem, bo jest takie niebezpieczeństwo. Wiele się czasem mówi, że spoczął na laurach, woda sodowa mu odbiła do głowy – to w wymiarze sportowym się tak mówi. Ja na przykład też, jeśli chodzi o menedżerów w sporcie podam przykład z siatkówki, to poza tym, że niewątpliwie stała się to bardzo popularną dyscypliną i to w wymiarze rodzinnym, przyciągająca całe rodziny, które się bawią na meczach, nie tylko Ligii Światowej, ale i Mistrzostw Europy i tak dalej, to poprzez umiejętne zadziałanie ludzi, którzy dostrzegli tą szansę, powstały nowe hale, nowe kluby, powstały Szkoły Mistrzostwa Sportowego. Czyli zaczyna być budowana cała infrastruktura, cała baza w tym znaczeniu, że to nie będzie sukces jednego roku. I z tego punktu widzenia, jeśli ktoś taki jak menedżer, zajmujący się daną dyscypliną, poza wydarzeniami, potrafi to przekuć na taki sukces, to dla mnie jest skuteczny. [henryk]”

Sukcesem osoby zarządzającej w związku sportowym może być zbudowanie jakiegoś fragmentu systemu do dalszego rozwoju dyscypliny, czy to w zakresie infrastruktury, czy popularyzacji danego sportu, czy stworzenia dobrego szkolenia młodzieży. Tego typu działalność może być jednak oceniana tylko w perspektywie długiego czasu, często znacznie dłuższego niż pojedyncza kadencja. Menedżerowie we wszystkich branżach niechętnie podejmują długofalowe inicjatywy, bo potencjalnego sukcesu tych działań nie zdąży się dla siebie zdyskontować. Są to też zadania w które zaangażowanych jest wiele podmiotów, dlatego trudno jest jednoznacznie powiązać końcowy efekt z działaniami jakiegoś konkretnego człowieka czy grupy ludzi. Na przykład, zgoda jakiegoś samorządu na dofinansowanie budowy stadionu może być wynikiem wieloletniego lobbingu różnych środowisk. Podobnie trudno jest wskazać komu zawdzięcza się skuteczny system szkolenia, który przygotował wybitnego zawodnika, bo szkolenie sportowca trwa co najmniej kilkanaście lat i wiele osób oraz czynników niezależnych ma na nie w międzyczasie wpływ. Oczywiście zawsze znajdują się chętni, którzy podpiszą się pod sukcesami, gorzej z rozliczeniem tych, których decyzje mają negatywne skutki. Ta trudność w powiązaniu działań danego zarządu z efektami i długi czas oczekiwania na takowe powoduje, że ocena działalności kierownictwa obiektywnie jest trudna. Odpowiedzialność za podejmowane decyzje i inicjatywy rozmywa się, w związku z czym ocena poszczególnych osób jest w dużej mierze subiektywna i podatna na manipulację.

Wyniki sportowe, które wydają się być naturalnym miernikiem efektywności działania związków sportowych, także są kwestionowane jako użyteczne. Podstawowym argumentem za ich odrzuceniem jest to, że w sporcie zawsze jest element szczęścia oraz, że na ostateczne wyniki rywalizacji ma wpływ wiele czynników, które są poza czyjąkolwiek kontrolą.

“To znaczy zawsze w sporcie pozostanie jeden element, który zawsze będzie swoistym przywilejem sportu, którego w normalnej działalności gospodarczej wpływu tak mocno nie czujemy. Mianowicie element pewnego szczęścia. W rywalizacji

sportowej, jak wychodzą dwie drużyny, bardzo często o wyniku decyduje element szczęścia. W normalnym biznesowym życiu to szczęście też trzeba mieć, ale ono jest w miarę wymierne. Natomiast w sporcie, i to pewnie we wszystkich dyscyplinach ten łut szczęścia sprzyja lepszym, tak się mówi. I to jeśli by porównywać z innymi obszarami, to w sporcie ta doza niepewności jest dużo większa, ale przez to sport jest taki ciekawy. [henryk]”

Można się zgodzić, że element losowy sprzyja atrakcyjności sportu. Ten zwyczajowy brak wiązania efektywności działania związków z wynikami osiąganymi w danej dyscyplinie jest jednak bardzo szkodliwy, gdyż nadmiernie wykorzystywany. Niektórzy zarządzający w ogóle nie czują odpowiedzialności za jakość oferowanych przez związek usług. Skoro i tak ostatecznie porażki można wytłumaczyć brakiem szczęścia, to nie ma podstaw do rozliczeń.

“Jest problem jeden to jest, że łyżwiarstwo to jest sport indywidualny i tacy zawodnicy jak u nas byli Ania Rechnio, Zuza Szwed, to takie talenty się rodzą raz na parę lat. Niestety w tej chwili w naszym kraju takich talentów na miarę Ani, Zuzy ja nie widzę. Ci co są, to nie są tej klasy zawodnicy. [kazimierz]”

Członek zarządu związku diagnozuje, że przyczyną braku sukcesów w polskim łyżwiarstwie figurowym jest brak talentów. Argumentuje, że związek dobrze prowadzi szkolenie i skutecznie typuje zdolną młodzież, tylko brakuje zdolnych dzieci. Trudno uwierzyć, że w niemalże 38mln narodzie nie ma talentów sportowych. W normalnych warunkach biznesowych zarządcy z dużym prawdopodobieństwem musieliby szczegółowo wytłumaczyć się z wieloletniego braku sukcesów. W sporcie jednak zrzucanie odpowiedzialności na los jest akceptowalne, a rozliczenia niezbyt częste. O wpływie szczęścia na wyniki inaczej opowiadał Michał:

“Ale to się uśrednia, jeżeli nie mieliśmy szczęścia dzisiaj, to mieliśmy wcześniej - no bramka Siódmiaka to przecież był dziwoląg zupełny. To tam było: hura, hura, a tu się mówi co? No jeżeli rzeczowa analiza: założenia, plan, realizacja - proszę bardzo panie trenerze, proszę wytłumaczyć nam pewne rzeczy. Castelaniego się wyrzuciło, a Wentę się po głowie głaszcze cały czas. „Bardzo dobry trener, najlepszy jaki jest możliwy”, tylko też najdroższy jaki jest możliwy. Czy ktoś zająknął się na temat rzeczowej analizy katastrofy polskich piłkarzy ręcznych? Ja rozumiem 4 miejsce, ale oni nie zrealizowali planu minimum, nie awansowali do gry w IO i co, i nie pojadą na Igrzyska! [michał]”

Zwyczaj stawiania celów sportowych, a przede wszystkim rzetelnego z nich rozliczania w środowisku związkowym nie jest powszechny. Argumenty losowe często przeważają nad merytorycznymi. Takie podchodzenie do zagadnienia efektywności, dodatkowo utrudnia merytoryczne rozliczanie menedżerów w związkach, także doceniania tych, którzy wykonują dla związku dobrą pracę.

Podsumowując, podstawowym miernikiem efektywności menedżerów sportowych w związkach jest ponowny wybór do któregoś z gremiów zarządczych. Przed zarządzającymi związkami formalnie stawianych jest wiele trudnych celów, takich jak zbudowanie systemu szkolenia i selekcji młodych talentów, dbanie o poziom trenerów, lobbowanie za rozwojem infrastruktury, czy pozyskiwanie zewnętrznych partnerów do współpracy. Waga tych celów jednak utrudnia pomiar efektywności poszczególnych osób w ich załatwianiu. Ich osiągnięcie wymaga działań grupowych, przez co rozmywa się zarówno

odpowiedzialność za ewentualną nieudolność, jak i własność sukcesu. Z reguły też cele te są długookresowe i znacząco przewyższające kadencje jednego zarządu. Tym samym często trudno jest ustalić, czyje działania były decydujące dla końcowego sukcesu lub porażki. Do tego dochodzi jeszcze aspekt losowy wyników sportowych, który dodatkowo utrudnia formułowanie kryteriów efektywności.

Podsumowanie – charakterystyka roli menedżera w związku sportowym

Menedżerami w związkach sportowych nazywam tych, którzy pełnią w nich funkcje kierownicze, a przy tym wykazują cechy, które odróżniają ich od działaczy starego typu. Etykieta „menedżer sportowy” najmniej przystaje do środowiska związkowego, głównie dlatego, że związki nie kojarzą się z profesjonalnym zarządzaniem. Zawsza słyhać opowieści o działaczach i ich nieudolności i niefrasobliwości – rzadziej o działalności przynoszącej prawdziwą wartość danej dyscyplinie.

Tymczasem, gdyby przyjąć za obowiązujące rozróżnienie pomiędzy menedżerami a działaczami, które zaproponowałam we wcześniejszej części rozdziału, także w związkach występują menedżerowie. Są jednak mniejszością i mają niezwykle trudne i nie-sprzyjające warunki do szybkiego wprowadzania profesjonalnych standardów i wiedzy zarządczej. Muszą funkcjonować w ramach obowiązującego systemu (stowarzyszeń) i umiejętnie godzić interesy strategiczne i ekonomiczne danej organizacji z oczekiwaniami różnych środowisk, w tym działaczy starego typu i organów państwowych. Od tego, czy zrobią to dobrze zależy ich dalsze poparcie i mandat na podejmowanie kolejnych decyzji. Rozróżnianie pomiędzy menedżerami a działaczami nastawionymi wyłącznie na własne interesy, komplikuje trudne do precyzyjnego zoperacjonalizowania pojęcie efektywności. Niemożność prostego powiązania działań i decyzji poszczególnych osób z efektami, umożliwia manipulowanie szeregowymi działaczami, którzy w wyborach nie mogą bazować na rzetelnej ocenie skuteczności działania kierownictwa.

Menedżer w związku sportowym najbardziej przypomina więc polityka, który stara się przeprowadzić niepopularne reformy, a przy tym nie utracić zaufania i poparcia wyborców. Oceniając rolę zarządców związków sportowych pod kątem jej znaczenia dla dobra dyscypliny i ochrony interesu społecznego, należy docenić jej wagę. Zrozumiałe są więc apele, by organizacjami tymi zarządzali kompetentni menedżerowie, a nie działacze starej daty. Wgłębiając się jednak w specyfikę funkcjonowania związków widać, że wprowadzenie w nich zmian jest procesem trudnym i złożonym i raczej nie należy się spodziewać szybkich efektów.

5.2.4. Menedżer w klubie sportowym

Menedżer w klubie sportowym to rola, którą najłatwiej jest zrozumieć osobom niezwiązanym ze światem sportu. Zarządzanie klubem w dużej mierze polega na tym samym, co kierowanie firmą z jakiegokolwiek innej branży.

“Klub sportowy musi być porównywany do przedsiębiorstwa. Tam występują mechanizmy, które w każdym przedsiębiorstwie możemy spotkać. Oczywiście może to być w mniejszym zakresie, ale tak naprawdę mamy odzwierciedlenie przedsiębiorstwa. Musi być ktoś z obszaru kadrowego, płacowego, obszaru finansowego, czyli księgowy, musi być dział, który w wielu firmach nazywany jest działem

administracyjno-prawnym, który odpowiada na przykład za kontakty ze związkiem, który jest jednostką nadrzędną dla klubu sportowego, musi być dział marketingu, bo on tworzy wizerunek całego klubu i tworzy ten wizerunek pod kątem sprzedaży produktu, którym jest zespół sportowy. Więc tak naprawdę, mówimy o przedsiębiorstwie. [piotr]”

W zależności od wielkości i zamożności klubu struktura organizacyjna jest bardziej lub mniej rozbudowana. Najczęstszym rodzajem grupowania jest grupowanie po funkcjach. Na duży podział pracy i specjalizację mogą sobie pozwolić najczęściej kluby rywalizujące w popularnych sportach drużynowych, szczególnie te z najwyższych lig.

“Generalnie w wysokiej lidze, w ekstraklasie, to jest już uporządkowane, tu jest funkcja skauta, tu jest menedżer, tu dyrektor, tu ktoś tam i tak dalej i to mniej więcej jest uporządkowane. Natomiast w małych klubach różnie to bywa, czasami trener też musi być menedżerem. [dariusz]”

Duże kluby mają środki na zatrudnienie większej ilości pracowników. Struktura jest wtedy rozbudowana, a obowiązki rozdzielone na wyspecjalizowanych pracowników. W małych klubach nie ma możliwości wąskiej specjalizacji, ale też zadania są analogicznie mniej złożone. Większość pracy wykonuje wtedy prezes, dzieląc ją ewentualnie z trenerem (na przykład w zakresie poszukiwania zawodników).

“Ludzie w klubach, szczególnie w tych sportach drużynowych, to tam jest szereg pracowników i osób zarządzających jest niewiele. Na ile oni są menedżerami sportowymi, a na ile prowadzą biznes tylko w otoczeniu sportowym, tego nie powiem. [kajetan]”

Zgodnie z przyjętą wcześniej definicją, za menedżerów uznają osoby będące na stanowiskach kierowniczych i decyzyjnych – to odnosi się także do sytuacji klubowej. O zadaniach menedżera w klubie krótko opowiada Janusz:

“To znaczy podstawowa praca to jest pokazywanie się, czy praca na zewnątrz. Ale wie pani, to też jest swego rodzaju umiejętność współpracy z ludźmi, z którymi się pracuje codziennie, umiejętność zorganizowania im stanowiska pracy, umiejętność kierowania tymi ludźmi. [janusz]”

Menedżerowie w klubach, w zależności od stopnia specjalizacji i rozbudowania struktury organizacyjnej, mogą mieć różny zakres obowiązków. Zawsze jednak ich praca wiąże się z kierowaniem zespołem ludzi oraz z utrzymywaniem relacji ze złożonym otoczeniem klubu. Podobnie jak w innych firmach, są oni odpowiedzialni z jednej strony za bieżące funkcjonowanie organizacji, z drugiej za jej kondycję w dłuższym okresie czasu.

Zdefiniowanie pojęcia efektywności w przypadku zarządzania klubami sportowymi jest zdecydowanie prostsze niż w związkach sportowych.

“Na przykład menedżer zarządzający klubem, no to tutaj na pewno wyniki sportowe mają znaczenie, a także sytuacja finansowa. Bo jeśli można uważać prezesa za menedżera, no to istotna jest tutaj pozycja w tabeli i sytuacja finansowa. [borys]”

W dłuższej perspektywie o skuteczności kierownika klubu świadczy kondycja finansowa klubu – to czy jest w stanie utrzymać płynność finansową, wygospodarować środki na

inwestycje w infrastrukturę, czy opłacenie dobrego trenera lub zawodnika. Kluby, w przeciwieństwie do związków, ponoszą konsekwencje złych decyzji finansowych i mogą upaść. Choć forma prawna klubów może być różna i nie wszystkie są nastawione na zysk, dla każdej organizacji stabilność budżetu i możliwość terminowego pokrywania zobowiązań jest ważnym wskaźnikiem skuteczności zarządzania. Wprawdzie w przypadku słabej kondycji finansowej wiele klubów, szczególnie tych z wieloletnią tradycją, może liczyć na wsparcie ze strony samorządu lub innych podmiotów. Wsparcie to nie jest jednak automatyczne. Właściciele klubów, nawet jeśli są to samorządy, a nie prywatni inwestorzy, starają się nie dopuszczać do (dalszego) zadłużania się klubów.

Za istotny wskaźnik efektywności wskazywane są także wyniki sportowe, choć te w krótkiej perspektywie nie są dobrymi wskaźnikami. Podobnie jak w przypadku rozliczania osób kierujących związkami argumentuje się, że wynik w sporcie zależy od wielu czynników, w tym od elementu losowego. Dlatego jednorazowy sukces czy porażka nie mogą być podstawą oceny funkcjonowania klubu w krótkim okresie. Na dłuższą metę taki wskaźnik jest jednak uzasadniony i w częściej brany pod uwagę niż w przypadku oceny związków sportowych. Działalność kierownictwa klubu można łatwiej przełożyć na rezultaty zawodników, dlatego tu częściej stają się one elementem rozliczeń.

Pozostałe wskaźniki efektywności są specyficzne dla poszczególnych klubów – w zależności od formy prawnej, szczegółowych celów działania, dyscypliny (bądź dyscyplin) w której rywalizują. Z racji ograniczonego, stosunkowo wąskiego zakresu działania, skonstruowanie ich jest prostsze, niż w przypadku związków sportowych. Nadzór właścicielski często jest dosyć ścisły, co wymusza na kierownictwie rozliczanie się z efektywności.

Jako, że zarządzanie klubem sportowym tak bardzo przypomina zarządzanie firmą, rozpatrzmy czy kierownictwo w klubach można nazywać menedżerami sportowymi, czy są to tylko osoby prowadzące biznes w otoczeniu sportowym. Niektórzy wskazują na stosunkowo prosty transfer kadry zarządczej z klubów do biznesu i odwrotnie.

“Więc tu jest chyba ta odpowiedź. Jeśli ktoś prowadzi klub i potrafi odnaleźć się w innym obszarze jako skutecznie zarządzający, to jest to menedżer. [piotr]”

W profesjonalnie zorganizowanych nastawionych na osiągnięcie zysku klubach zarządzanie faktycznie polega na tym samym, co w innych branżach, przy uwzględnieniu specyfiki świata sportu. W takich organizacjach sprowadzanie kierownictwa z innych branż może być dobrym pomysłem, bo doświadczenie menedżerskie z biznesu jest wartościowe i możliwe do wykorzystania. Generalnie kompetencje zarządcze menedżerów w dużych klubach są wyższe. Stawiane są przed nimi konkretne cele i zadania, z których muszą się rozliczyć przed właścicielami. Aby zostać zatrudnionym muszą wykazać się odpowiednią wiedzą i doświadczeniem.

“Środowisko piłkarskie jest takie, że kluby te z górnej półki mają już doświadczenie. Nawet ci prezesi, wiceprezesi czy dyrektorzy sportowi, mają doświadczenie, wiedzą jak się poruszać w tym. Bo to nie są ludzie z łapanek i nagle ktoś: a chcesz być dyrektorem sportowym, no dobre to będziesz. To muszą być ludzie, którzy mają jakieś tam doświadczenie. W małym klubie nie ma problemów, bo zazwyczaj nie ma dyrektorów, jest tam jakiś zarząd, jest kierownik klubu i to jest wszystko. To jest związane z finansami. Natomiast w dużych klubach, to musi już być wszystko uporządkowane. W ekstraklasie, czy w pierwszej lidze, czy w drugiej lidze, to już jest uporządkowane, kto za co jest odpowiedzialny.

Tam są ludzie, którzy mają już pewne doświadczenie. Tam się nie bierze ludzi po studiach, którzy przychodzą zieloni i ich się wrzuca od razu na głęboką wodę, tylko to są ludzie, którzy już umieją się poruszać. Oni znają rynek, wiedzą kto jest zainteresowany danym zawodnikiem oprócz tego, z którego przyszedł dany menedżer, wiedzą, że konkurują z trzema klubami. [dariusz]”

Kluby sportowe są jednak bardzo zróżnicowane. Tylko niewielka część z nich jest zorganizowana podobnie do zwykłych firm. Powyższy opis odnosi się głównie do klubów, których drużyny grają w najwyższych ligach w najbardziej popularnych dyscyplinach zespołowych i to nie we wszystkich. W dużej ligach zawodowych kluby obowiązkowo muszą być zorganizowane w formie spółek akcyjnych, co nakłada na nie szereg obowiązków i wymusza lepsze zarządzanie, a przynajmniej przejrzystość finansową.

“Bo dzisiaj piłka ręczna jest jedynym obszarem, który nie jest tak naprawdę skomercjalizowany. W piłce nożnej dorobiliśmy się Ekstraklasy S.A., czyli spółki prawa handlowego, w piłce siatkowej, która wyznacza kierunki bardzo efektywnego i efektownego marketingu, również jest Plus Liga, która jest S.A., mamy koszykówkę, która ma również spółkę akcyjną, natomiast mamy ubogiego krewnego, jakim jest piłka ręczna. Z sukcesami sportowymi, a nie mogą zawiązać się w spółkę akcyjną. I tu jest pierwszy powód, pierwszy taki decydujący moment, kiedy można śmiało powiedzieć, że brak tam jest menedżera. [piotr]”

Cały szereg klubów sportowych zorganizowanych jest jednak w formie stowarzyszeń. Borykają się one z większością tych samych zagadnień, o których pisałam przy okazji związków sportowych. Są więc struktury działaczowskie (choć oczywiście proporcjonalnie mniej rozbudowane niż w związkach), demokratyczne wybory zarządów i racjonalność polityczna, jako ważna, a czasem dominująca u kierujących danym klubem. Jak jednak pisałam wcześniej, kluby nie mają zapewnionego trwania, przez co zarządcy muszą wykazywać się także jakimś rodzajem efektywności rynkowej, przynajmniej zapewnić stabilność finansową. Utrzymywanie dobrej kondycji finansowej jest utrudnione, kiedy funkcjonuje się jako stowarzyszenie.

“Boją się tak naprawdę spółki prawa handlowego, bo z tym się wiąże odpowiedzialność na pewno. Ale z drugiej strony działając w aspekcie stowarzyszeń sportowych, jest źle kojarzone w biznesie. A wynika to z tego, że tak naprawdę stowarzyszenia często mogą być postrzegane jako, w cudzysłowie oczywiście to powiem, pralnie pieniędzy. De facto przepływ tego pieniądza nie jest tak dobrze kontrolowany, jak w SA. To co widzimy niejednokrotnie, pani czyta na pewno na tematy korupcji w sporcie, bo ona niestety ciągle występuje, zresztą głośne procesy w piłce nożnej wyraźnie to pokazują. To jest jedno z takich prostych, aczkolwiek bardzo trafnych określeń: menedżer w sporcie nie boi się spółki akcyjnej, nie boi się prawa handlowego. Biznes, który chce pompować pieniądze oczekuje rzetelnego rozliczenia swoich środków finansowych. [piotr]”

Stowarzyszeniami zwykle kierują rozbudowane społeczne zarządy, a odpowiedzialność za podejmowane decyzje rozmywa się. Prezesi zwykle liczą jedynie na wsparcie samorządów i stale borykają się z problemami organizacyjno-finansowymi. Nawet jeśli środowiska związane z takimi klubami widzą nieefektywność modelu stowarzyszenia, nie mają realnej możliwości przekształcania formy prawnej w podmioty prawa handlowego. Zmiana taka spowodowałaby utratę samorządowych dotacji, które dla większości są jedynym źródłem utrzymania.

“Nie jest to możliwe w obecnej sytuacji bo Ustawa o Sporcie i Kulturze Fizycznej przewiduje finansowanie stowarzyszeń i w momencie kiedy jesteśmy SA to nie dostajemy tych dotacji z budżetu państwa. [paweł]”

Innymi słowy, istnieją obiektywne przeszkody prawne, które powodują, że kluby trwają w formie stowarzyszeń. Funkcjonowanie na tych zasadach wspierają z oczywistych powodów działacze starego typu. Wiedzą, że przy ewentualnych przekształceniach ich interesy mogłyby zostać zagrożone. Tymczasem jednak trzeba przyjąć argumentację, że w obecnych ramach organizacyjnych administracja powinna wziąć w całości ciężar utrzymania takich klubów, bo mają one niewielkie szanse na pozyskanie środków z innych źródeł.

“Wie pani, tylko że tak, menedżer to sobie poradzi jak będą środki finansowe, kluby muszą mieć zamknięte budżety, tak żeby na wszystko były pieniądze. A u nas jest problem ze wszystkim, problem z zapłaceniem prądu, problem z zapłaceniem telefonu, bo na to nikt nam niestety pieniędzy nie daje, dostajemy dotacje tylko za punkty, czyli dofinansowanie kadry, zakup sprzętu sportowego, to są tylko takie hasła, które można rozliczyć. Natomiast praca w klubie to nie tylko to, na co otrzymujemy pieniądze. Jest jeszcze wiele różnych składowych. [kazimierz]”

Działalność w klubach zorganizowanych w formie stowarzyszenia, ze wszystkimi konsekwencjami i tradycjami tej formy organizacji sportowych, w niewielkim stopniu tylko przypomina zarządzanie normalną firmą. W przypadku tego typu klubów transfer kadry zarządzającej z innych branż nie byłby już tak prosty.

Bez względu jednak na formę prawną klubu, przy zarządzaniu takimi organizacjami trzeba uwzględnić utrzymywanie relacji z różnego rodzaju specyficznymi interesariuszami. Nawet w prywatnych klubach często na przykład występuje grono społecznych działaczy, z którymi trzeba się liczyć. Szczególnie odnosi się to do klubów z długimi tradycjami, a takich w Polsce jest wiele. Starzy działacze, nawet jeśli nie mają formalnych prerogatyw do wpływania na władze klubowe, są aktywnymi interesariuszami, którzy walczą o swoje prawa. Relacje te są niekiedy trudne bo interesy, standardy zachowań, a także przyzwyczajenia działaczy starego typu mogą być kłopotliwe dla organizacji starających się budować sobie nowoczesny wizerunek.

“Dwa, kwestia postawy, zachowań w trakcie różnych spotkań, rautów, które się odbywają przy różnych okazjach, no też trzeba trzymać fason. To są ludzie narażeni na szereg fleszy gdzieś tam zdjęcia, które potem są chętnie wykorzystywane. (...) I to jest widzi pani taki moment, kiedy moje przyjście do klubu, wprowadzenie pewnych zasad, twardych zasad, było nieakceptowane przez grupę tych chętnych do zabaw. Ja nie wylewam za kołnierz, ja bardzo chętnie napiję się drinka, tylko w odpowiednim czasie i z odpowiednią osobą i w odpowiedniej ilości. Natomiast tutaj stało się normą, że pewne wydarzenia sportowe skutkowały dosyć dużą chęcią sięgania po alkohol. I stąd zasady, które wprowadziłem, tak ustaliłem z właścicielem, że to ja będę ten zły, a nie właściciel, skutkowały bardzo szybko negatywnie dla mnie. W grupie podzielonej oczywiście: w tej, która chciała, no to ja byłem be, natomiast w tej, która nie akceptowała tamtej grupy, byłem sprzymierzeńcem, którzy chętnie ze mną współpracowali i dzielili taką opinię, że tak trzeba działać. Należy wyeliminować tych, którzy psują wizerunek klubu. No niestety nie udało się. W pewnym momencie pękł właściciel powiem szczerze i to było jednym z powodów, który zdecydował, że argument dostania propozycji nowej pracy, bardzo szybko zaakceptowałem. [piotr]”

Powyższa opowieść opisuje trudności prezesa pewnego dużego klubu, który postanowił zwalczyć niekorzystne dla wizerunku organizacji zwyczaje grupy działaczy. Mimo początkowego wsparcia właściciela i silnych argumentów merytorycznych na których opierał swoje działanie, musiał ulec pod presją grupy sprzeciwiającej się jego inicjatywom. Właściciel złagodził swoją postawę, bo być może uznał, że na otwartym konflikcie klub zbyt dużo traci. Takie trudne relacje są bardzo charakterystyczne dla organizacji sportowych, szczególnie klubów.

Inną specyficzną grupą interesariuszy, która nie występuje w innych branżach, są kibice, z którymi także trzeba się komunikować i umiejętnie nimi zarządzać. Jak pokazuje sytuacja w piłce nożnej, relacje klubów z fanklubami są trudne do kontroli i umiejętnego ułożenia. Firmy z innych branż praktycznie nigdy nie mają do czynienia z fanatycznymi sympatykami. Oczywiście utrzymywanie relacji z kibicami to zadanie występujące na większą skalę tylko w dużych klubach rywalizujących w najbardziej popularnych dyscyplinach. Każdy jednak klub stara się gromadzić wokół siebie sympatyków, bo kibice są nieodłącznie związani z rywalizacją sportową. Biorąc pod uwagę zaangażowanie emocjonalne, kibiców nie można ich porównywać do zwykłych klientów i trzeba się do nich odnosić w specyficzny sposób.

Zarządzanie w klubie sportowym oznacza także realizowanie zadań związanych typowo z rywalizacją sportową. Mam na myśli przede wszystkim obrót handlowy zawodnikami i trenerami. Obszar ten jest wyjątkowo narażony na działania nieetyczne, z czym odpowiedzialni zarządcy muszą sobie radzić.

“Bo gdyby ten rynek działał rzeczywiście w sposób logiczny, to by nie było problemów. Ale niekiedy nie działa logicznie. No zawsze jest to zagadnienie: klub zarabia powiedzmy milion złotych, ja mówię z punktu widzenia działacza, a ja nie mam nic, albo klub zarabia pół miliona złotych, ale ja mam coś. To która sytuacja jest lepsza? Dla niektórych druga. A właściciel i tak nie wie, albo nie ma właściciela. [tomasz]”

Trudność zachowania wysokich standardów etycznych stanowi przede wszystkim to, że realna wartość transferów jest właściwie niemożliwa zweryfikowania. Dlatego procesy te są trudne do kontrolowania i zewnętrznego rozliczania. Stosunkowo łatwo jest ukryć nieformalne zyski, dlatego właściciel klubu musi mieć pełne zaufanie w stosunku do osoby negocjującej w jego imieniu.

“Jeżeli ktoś wydaje miliony na jakiegoś zawodnika i jeszcze pod stołem coś płaci dodatkowo jakiemuś tam menedżerowi za przeproszeniem, no to ja się jeszcze nie spotkałem z sytuacją, poza [niezrozumiałe], żeby ktoś kogoś z tego rozliczył, czy ten chłopak w ogóle jest potrzebny, jaki mu dał efekt w sensie sportowym. To są takie rzeczy, które bardzo pasują tym ludziom, którzy szukają na tym pozorowanym ruchu wokół sportu swoich pieniędzy. Tu sprzedawać, kupować, jakieś tam wizje. [henryk]”

W interesie klubu jest pozyskiwanie możliwie najbardziej wartościowych graczy za jak najniższą cenę. Określenia te są jednak niezwykle narażone na manipulację. Nie kontrolując odpowiednio procesów transferowych, organizacja narażona jest na straty. Dlatego w interesie zarządców klubów jest ścisły nadzór nad procesami kupna i sprzedaży zawodników, co jest rolą specyficzną tylko dla zarządzających (niektórymi) klubami sportowymi.

Nie tylko transfery są obszarem podatnym na manipulacje. Podobnie rzecz się ma z wynikami sportowymi. Jak już pisałam, na wyniki rywalizacji wpływ wywierają czynniki losowe, co oznacza, że nie zawsze wygrywa najlepiej przygotowany zawodnik czy drużyna. To aby szczęściu pomóc, jak już wiemy z doniesień prasowych, a także zakończonych procesów sądowych, stanowi(ło?) pokusę dla zachowań korupcyjnych u sędziów ale też osób związanych z klubami. Ustawianie wyników w zamian za pozyskanie korzyści majątkowych dla wielu okazało się kuszące. Praktyki korupcyjne działaczy klubowych stają się obciążeniem dla wszystkich związanych z daną organizacją, w tym dla zarządzających i właścicieli. Nawet jeśli nie brali oni udziału, a nawet nie wiedzieli o nagannych praktykach, muszą ponosić ciężar ich konsekwencji. Żaden prywatny inwestor nie może sobie pozwolić na bycie kojarzonym z działalnością korupcyjną, w związku z tym od zarządzających swoim klubem wymaga bezwzględnego pilnowania zasad fair play i transparentności zachowań. Jest to trudne, zważając na powszechność tego typu zachowań i liczne możliwości które występują przy działalności klubowej. Szczególnie w obliczu niejednoznacznej postawy środowiska wobec tego typu zachowań.

Powyższa charakterystyka zarządzania klubami powoduje, że osoby nimi kierujące należy według mnie nazwać menedżerami sportowymi, a nie jedynie osobami pracującymi w otoczeniu sportowym. Otoczenie to bowiem jest na tyle specyficzne, że zarządzanie w nim wymaga dodatkowych umiejętności. Mówię przede wszystkim o zdolnościach interpersonalnych, aby być w stanie znaleźć wspólny język i płaszczyznę porozumienia z bardzo różnorodnymi grupami interesariuszy. Trzeba także pamiętać, że kluby stowarzyszone są w związkach sportowych, co oznacza konieczność dostosowania się w wielu kwestiach do narzuconych odgórnie reguł i zasad. Chodzi także o umiejętność wyznaczania wysokich standardów moralnych i silnego przywództwa, aby wymusić etyczne zachowania na wszystkich powiązanych z danym klubem. Zarządzanie klubem z jednej strony przypomina więc kierowanie przedsiębiorstwem, ale specyfika branży powoduje, że można je wyróżnić jako oddzielną specjalizację.

5.2.5. Niezależny menedżer sportowy

Ogólna definicja

Ostatnią grupą menedżerów sportowych, którą wyróżniłam w mojej klasyfikacji, są menedżerowie niezależni. Nazywając ich niezależnymi miałam na myśli to, że nie są zatrudnieni w organizacjach tradycyjnie występujących w sporcie, przede wszystkim w związkach czy klubach. Z reguły pracują na własny rachunek, najczęściej prowadząc działalność gospodarczą. Są więc poza strukturami sportu olimpijskiego i nie pobierają dotacji ministerialnych ani samorządowych (chyba, że jako dofinansowanie konkretnego projektu).

Menedżerowie niezależni podejmują różne zadania. Aktywnie poszukują nowych szans i wypełniają luki, które nie są jeszcze zagospodarowane przez inne podmioty. Są elastyczni – jeśli trzeba, szukają nowych możliwości. Są jednak wąsko wyspecjalizowani, zarówno jeśli chodzi o dyscypliny sportowe, którymi się zajmują (z reguły są to pojedyncze sporty), jak i oferowane usługi.

“To znaczy ja uważam, że jeśli ktoś podpisał umowę na coś, co jest związane z zarządzaniem w sporcie, to już może się nazywać menedżerem sportowym. Nie uważam, że trzeba do końca robić wszystko od a do z. W zarządzaniu w sporcie

jest wiele różnych działek. Tak jak masz zarządzanie w innych dziedzinach, tak samo masz tutaj. Ktoś może zawodowo prowadzić biuro prasowe za sportowca: zgłaszacie się do mnie, ja wam będę wszędzie rozsyłał te informacje, będę je redagował, te informacje dostaną dziennikarze zajmujący się sportem, na koniec będziecie mieć publikację w magazynach sportowych. Ja myślę, że ta osoba jest menedżerem sportowym, mimo, że zajmuje się głównie pisaniem. Ale jednak zarządzanie, zajmowanie się, wymaga dużej wiedzy na temat danej dziedziny. Sport jest inną dziedziną niż farmacja, prawo i tak dalej. [olga]

Menedżerowie niezależni obsługują potrzeby i zadania, których kiedyś nie było lub nie były zgłaszane. Nie są konkurencją dla jednostek tradycyjnie obecnych w sporcie, tylko zagospodarowują (czasem tworzą) nowe obszary rynku. Raczej świadczą usługi na rzecz związków, klubów bądź bezpośrednio sportowców. Pośredniczą też w kontaktach pomiędzy podmiotami sportowymi, a światem biznesu czy mediów. Koncentrują się głównie na zadaniach wokół sportu.

Ponieważ menedżerowie niezależni podejmują zadania, które wcześniej nie były wykonywane, samodzielnie wypracowują modele biznesowe i wszelkie zasady działania.

“To znaczy w moim przypadku to jest intuicyjne, oparte o doświadczenie z innych branż. Pracowałem w różnych firmach, nie będę tu wymieniał i słuchając sportowców, widząc jak oni się zachowują, czego potrzebują, mogę na tej podstawie dobierać działania, które planują, albo co chcę z nimi zrobić. Także tutaj doświadczenie wyniesione z różnych branż, z różnych działów i doświadczenie życiowe pozwala działać w pewnym stopniu intuicyjnie, a z drugiej strony planować czysto strategicznie. Tak jak się planuję kampanię sprzedażową, czy marketingową firmy, tak samo w taki sposób planuję działania dla każdego sportowca.[...] Jak zacząłem pracować w 2008 roku to wszystko było intuicyjne. To znaczy tak sobie wyobrażałem, że to powinno wyglądać, aczkolwiek to się docierało czy weryfikowało w trakcie. Natomiast nie ma jednego modelu działania menedżera sportowego, bo jest kilka zakresów pracy. Mnie bardzo odpowiada praca z indywidualnym sportowcem, myślę, że źle bym się czuł w klubie. [borys]”

Poszczególni menedżerowie samodzielnie ustalają zakres usług i zasady, na jakich godzą się współpracować. Właściwie nie mają się do czego odwoływać, gdzie poszukiwać wzorców, bo nie ma branżowych standardów. W niektórych specjalizacjach (o nich poniżej) wiedzy jest już więcej, a w innych jeszcze jej prawie zupełnie brak.

Główne obszary specjalizacji niezależnych menedżerów sportowych

Są trzy główne obszary, w których działalność niezależnych menedżerów sportowych jest najbardziej widoczna: marketing sportowy, agenci/ menedżerowie indywidualnych zawodników oraz organizatorzy imprez sportowych. W ramach tych grup zaczynają się wyłaniać rozpoznawalne podmioty (silniejsze marki), stopniowo zaczyna się pojawiać wiedza branżowa, schematy i standardy działań, a także szczerkowe zbiory zasad etycznych. Daleko im jednak do pozycji ustabilizowanych zawodów. Scharakteryzuję poszczególne typy specjalizacji.

Specjalizacja – marketing sportowy Pierwszy obszar to szeroko rozumiany marketing sportowy oraz wszystko to, co jest z nim związane.

“Tak jak uczymy swoich studentów: marketing sportowy to jest marketing sportu i marketing poprzez sport. Czyli działanie od strony sportowej i działanie od strony korporacyjnej, biznesowej wykorzystujące sport. Działam w obu tych obszarach, działam dla sportu, działam dla biznesu, przeróżne kierunki działania, bardzo wiele prowadziłem kontraktów sportowych, tenisowych, żeglarskich, koszykarskich, rajdy samochodowe, różne inne rzeczy. Jak również doradzałem wielu firmom w zakresie wykorzystania sportu do celów marketingowych. Robię to do dzisiaj zresztą, a od roku 99 pracuję głównie przy siatkówce, najpierw od strony korporacyjnej czyli na rzecz Polkomtela, a od roku 2004 działam na rzecz marketingu sportowego w siatkówce. Pracuję z Polskim Związkiem Piłki Siatkowej z Profesjonalną Ligą Piłki Siatkowej, z plażówką organizując imprezy, czyli pełen zakres marketingu sportowego w siatkówce. [michał]”

Obszar działań związanych z marketingiem sportowym jest szeroki i generuje wiele możliwości pracy. Sport w dzisiejszych czasach jest produktem, który należy sprzedawać. Produkt ten sam w sobie nie jest atrakcyjny dla masowego odbiorcy, dlatego, aby można go było skutecznie oferować, należy go „przetłumaczyć”; inaczej opakować.

“Nie, prowadzę swoją firmę, [...] która tak naprawdę zajmuje się obsługą PR-ową wydarzeń sportowych, opiekuje się tymi wydarzeniami też. Tak naprawdę przerabiam sport w produkt marketingowy. Sport jako sport jest zbyt często trudny i zbyt mało atrakcyjny dla potencjalnych sponsorów. [kajetan]”

“Współpracuję coraz bardziej, przez ostatnie dwa lata staliśmy się naprawdę partnerami dla dużych firm, wcześniej to co robiliśmy w windsurfingu: chodzenie po kilkanaście tysięcy, to jest bez sensu. Zobaczyłem wtedy jak dla ludzi sam sport jak mało jest atrakcyjnym produktem, jak bardzo go trzeba obudować. [kajetan]”

“I często okazuje się, że dla potencjalnych sponsorów, projekty, które zrobiliśmy na bazie żeglarstwa, one są skierowane do dzieciaków, są świetnym elementem CSR-u firm, że te projekty są atrakcyjne, a nie jest potrzebny Mistrz Olimpijski. Właśnie wróciliśmy z takich rozmów z Gdańska i de facto dowiedzieliśmy się, że wszystko co robimy jest fajne, tylko nie samo żeglowanie, tak. Więc jest to bardzo trudno określić, bo tak naprawdę muszę się zajmować od A do Z, od sponsorów, od kreacji pomysłu jak nasza dziedzina mogłaby zrobić coś nietypowego, coś atrakcyjnego głównie dla mediów, bo są media są wyniki i wtedy można to sprzedawać, po zwykłe egzekwowanie, planowanie, ustalanie. [kajetan]”

Z jednej więc strony, marketing sportowy to działania po stronie podmiotów sportowych, mające na celu takie przedstawienie sportu, aby był on atrakcyjny i sprzedawalny. Do tego obszaru można zaliczyć kreowanie wizerunku, budowę marki, popularyzację marki, czy też dyscypliny, a w końcu formułowanie ofert sponsorskich. Z drugiej strony marketing sportowy to działania po stronie inwestorów, którzy chcą promować swoje firmy poprzez sport. Do takich zalicza się głównie tworzenie strategii marketingowej w oparciu o sport, wybieranie najlepiej służących przyjętym celom dyscyplin i ich przedstawicieli. W końcu tworzenie kampanii reklamowych, promocyjnych i eventów firmowych z udziałem przedstawicieli świata sportu.

“Teraz już coraz mniej znaczą znajomości, bo one znaczą dużo na etapie otwierania drzwi, a później musisz mieć po prostu dobry produkt, bo masz coraz lepiej

wykształconych ludzi właśnie w tych wielkich firmach, po naszym WZ. I oni są super wykształceni, ale potrzebują czarno na białym różnych rzeczy dokumentujących wyniki i te różne obietnice sportowe, sportowo-medialne, no bo jednak się funkcjonuje w takim trójkącie, szczególnie w tych dyscyplinach bardziej niszowych, sportowiec-media-sponsor. I ten menedżer to jest ktoś, kto powinien to spinać. [kajetan]”

Zadania związane z marketingiem sportowym nie istniały za czasów PRL, a w nowej rzeczywistości gospodarczej żadna z obecnych w branży instytucji ich nie zagospodarowała. Dlatego w tym sektorze dominują małe firmy, choć część z nich ma już duże doświadczenie i wyrobione marki. Jak podkreślają osoby związane z tym obszarem, rynek jest zagospodarowany tylko w niewielkim stopniu i jest jeszcze na nim miejsce dla nowych podmiotów. Jest to przy tym sektor trudny, gdyż świadomość inwestorów z korzyści płynących z powiązania ze sportem jest ciągle mała, choć stale rośnie.

“Ale szukanie środków na sport jest rzeczą bardzo trudną i uważam, że w Polsce głównie opiera się na kontaktach bezpośrednich. Nie ma czegoś takiego jak giełda sportu, gdzie można kupić/sprzedać, widzę, że ktoś jest dobrym sportowcem, to chcę w niego zainwestować. W Polsce kojarzy się to bardziej z darowiznami niż z biznesem, nie ma myślenia długofalowego. Rzadko kiedy jest, no przykład siatkówki, czy piłki nożnej, gdzie sponsorzy na lata wiążą się, a tylko takie wiązanie się na minimum pięć lat ma tak naprawdę sens. Rzadko kiedy zdarza się firma tak bogata, a prezesi czy zarząd są tak zafascynowani daną dyscypliną sportu, żeby inwestować na zasadzie długofalowej. [olga]”

Biorąc pod uwagę szacunkową wartość całego rynku marketingu sportowego, wydaje się jednak, że potencjalnie włożony wysiłek może się opłacić i jest to atrakcyjny obszar do rozpoczęcia działalności. Szczególnie dla tych, którzy interesują się marketingiem, a przy tym kochają sport.

Odrębną grupę zadań, choć powiązaną z marketingiem, stanowi PR sportowy. Polega on na utrzymywaniu relacji z otoczeniem danego podmiotu sportowego. Najczęściej związane jest to z aktywnym informowaniem mediów o planach i wynikach sportowca, czy drużyny. Także osoby specjalizujące się w tego typu zadaniach zaliczam do menedżerów sportowych.

Nie wszyscy jednak zgadzają się, że specjalistów od marketingu czy PR-u sportowego powinno się nazywać menedżerami sportowymi.

“Ja powiem szczerze rozdzieliłbym dwie funkcje zarządzanie i marketing. Zarządzanie to z całą pewnością menedżer. [michał]”

Podobna dyskusja zresztą toczy się w ramach głównego nurtu nauk o zarządzaniu, gdzie marketing coraz częściej rozpatrywany jest jako odrębna dziedzina. Z drugiej strony moi rozmówcy, mówiąc o osobach specjalizujących się w PR czy marketingu sportowym, nazywali ich menedżerami sportowymi. Ja także skłaniam się do opinii, że przyjmując tak szeroką definicję menedżerów sportowych jak ta opracowana przeze mnie, a wywodząca się wprost z badań empirycznych, przedsiębiorcy czy osoby na stanowiskach zarządczych zajmujący się marketingiem sportowym, także mogą być tak nazywani. Jest to pewna specjalizacja w ramach szerzej rozumianego zawodu, bardzo różna od na przykład zarządzania klubem, ale ściśle związana z obsługą sportu. Aby być skutecznym i efektywnym na rynku marketingu sportowego, trzeba bardzo dobrze rozumieć sport i znać jego specyfikę.

“Albo nawet pisząc ofertę, też musisz czuć sport w jakiś sposób. Pewnie, że można się tego nauczyć, przecież to nie tylko sportowcy muszą robić, ale trzeba troszeczkę poczuć ten sport, żeby być dobrym menedżerem, bo można być marnym, że piszesz ofertę, napis na koszulce czy baner kosztuje tyle i tyle, ja mogę państwu to sprzedać za tyle i basta. Ale żeby naprawdę tak jeszcze wciągnąć, przekonać, pokazać, to nie jest proste. [marian]”

Konieczność dogłębnego zrozumienia specyfiki branży oraz realizacji zadań, których kiedyś nie było, włącza osoby zajmujące się marketingiem do szerokiego grona menedżerów sportowych.

Specjalizacja – agent oraz menedżer indywidualnych zawodników Drugim ważnym obszarem specjalizacji niezależnych menedżerów sportowych jest reprezentowanie w negocjacjach i opieka nad karierą zawodników. W ramach tego można wyróżnić dwie węższe specjalizacje: agent oraz menedżer indywidualnego sportowca.

“Na przykład jest jakiś piłkarz, czyli w tych dyscyplinach, gdzie naprawdę są spore pieniądze w relacji zawodnik- podmioty sportowe, to tam są menedżerowie sportowi, którzy są dobrze funkcjonującymi małymi firemkami, najczęściej jednoosobowymi, no i oni na bazie swoich kontaktów sporo czasu spędzają na kreowaniu zawodników i sprzedawaniu ich dalej. [kajetan]”

“Ja nie znam definicji menedżera sportowego, ja wiem kim jest agent piłkarski, to się nazywa agent ds. piłkarzy. Agent ds. piłkarzy to jest człowiek, który się zajmuje budowaniem sportowej kariery piłkarza. Ja: A agenta nazwałby pan menedżerem sportowym? T: No piłka nożna jest sportem, a moje działanie polega na działaniach menedżerskich, czyli jestem menedżerem sportowym. Natomiast ta działalność jest naprawdę inna niż w innych przypadkach. Bo jeżeli mamy do czynienia z człowiekiem, który uprawia sport indywidualny, to jeżeli on posiada menedżera, to ten menedżer zajmuje się zupełnie innymi rzeczami. [tomasz]”

Różnice polegają głównie na zakresie obowiązków, jakie realizują agenci i menedżerowie indywidualnych sportowców. Ci pierwsi występują w dyscyplinach zespołowych i ich rola polega głównie na reprezentowaniu zawodnika w negocjacjach transferowych i poszukiwaniu możliwości zmiany barw klubowych na lepsze.

“Wie pani, praca polega na tym, że znajduję obiekt mojego zainteresowania najczęściej. Staram się nastawiać na współpracę długofalową. Szukam takich piłkarzy, którzy mam wrażenie, że z moim udziałem są w stanie odnieść jakiś tam sukces, że jestem w stanie dołożyć jakąś cegiełkę do tego, żeby grali na dobrym poziomie, w lepszych klubach dzięki temu, że ja się do tego przyczynię. No i staram się ich namówić do współpracy lub oni się do mnie zgłaszają niekiedy. I wtedy akceptuje lub częściej nie, bo najczęściej się zgłaszają ludzie, którzy nie mają do tego potencjału. Jest kwestia z mojej strony jakaś analiza tego, czy ten potencjał jest czy nie. Nie zawsze celna, bo niestety przy tej ilości wydarzeń, które towarzyszą temu wszystkiemu... No i w skrócie mówiąc, wiąże się z takim zawodnikiem i następnie zaczynam się zajmować kierowaniem tym, co w jego życiu sportowym się dzieje. I staram się tak kierować sprawami, żeby lądował w lepszych klubach. [tomasz]”

Agenci działają z reguły w bardzo wąskich niszach. Specjalizują się tylko w jednej dyscyplinie (np. w piłce nożnej, siatkówce, piłce ręcznej, koszykówce, czy hokeju), bo żeby skutecznie prowadzić kariery swoich klientów, muszą śledzić wszystko, co jest związane z danym sportem. Praktycznie niespotykana jest równoległa działalność w kilku dyscyplinach. Agenci też raczej nie oferują dodatkowych usług swoim klientom.

“Ostatnio byłem nawet na jakimś programie telewizyjnym i jeden z dyrektorów klubów się wypowiadał, że menedżer to powinien... I niektórzy, którzy dopiero wchodzi, to dają wywiady, że oni teraz będą globalną usługę dawać. Co jest totalnym nieporozumieniem, bo żadnej globalnej usługi nikt nie może dawać. Niektórzy tam mówią, że oni będą dbali o finanse zawodników w sensie lokowania pieniędzy i tak dalej. Powiedzmy sobie szczerze, do tego wszystkiego trzeba mieć kwalifikacje i czas. Jeżeli ktoś ma się zająć pani pieniędzmi, no to pani nie będzie ich dawać jakiemuś... No powiedzmy, ktoś jest bardzo dobrym lekarzem, ale czy to znaczy, że on będzie dobrze lokował pani pieniądze w inwestycjach? Nie, bo nawet może mieć dobre chęci, ale s... sprawę i pani będzie „goła i wesola”. Więc za takie rzeczy się nie biorę. Biorę się za to, na czym się znam, albo na co jestem w stanie poświęcać czas. [tomasz]”

Ci, którzy mają już stabilną pozycję na rynku, unikają angażowania się w dodatkowe formy działalności, bo uznają to za zadania wykraczające poza ich kompetencje. Są w stanie utrzymać się (a niektórzy żyć na bardzo wysokim poziomie) jedynie z działalności okołotransferowej, dlatego też nie mają motywacji, aby poszerzać portfel usług. Wybierają doskonalenie kontaktów i metod działania w ramach tej wąskiej niszy.

Menedżerowie indywidualnych sportowców spotykani są w dyscyplinach indywidualnych takich jak tenis, czy żeglarstwo. Ich praca polega na kierowaniu karierą sportowców wielowymiarowo – zarówno od strony szkoleniowo – organizacyjnej, jak i PR-owej i marketingowej. Rozpiętość ich zadań jest więc dużo szersza niż agentów. Jeśli chodzi o portfel usług, mogą oni zostać uznani za lokalną konkurencję dla dużych agencji sportowych, które właściwie zmonopolizowały rynek światowej klasy sportowców. Prowadzą oni jednak działalność na nieporównywalnie mniejszą skalę.

Menedżerów indywidualnych sportowców jest jednak w Polsce niewielu.

“Nie spotkałem takich osób, nawet nie słyszałem o kimkolwiek, kto by prowadził indywidualnych sportowców. No tak, powiem tak nieskromnie: nie słyszałem o osobie w polskim sporcie, która by w taki sposób kierowała karierą sportowca w jaki sposób ja to robię. Nie wiem, na ile mi jeszcze starczy energii i sił, natomiast w kwestiach związanych z PR-em, z kontaktami z mediami, z mediami sportowymi, z mediami innymi, poszukiwanie sponsorów, budowanie wizerunku w internecie, blogi, mikroblogi, Facebook, działania pozasportowe takie jak wydawanie płyt z nauką tenisa na przykład, bądź tworzenie gier na komórkę, teraz akurat też to robimy i wiele, wiele innych rzeczy. Jak spotkałem się tutaj w Polsce z Ellisem Ferreirą, to jest były mistrz Australian Open w deblu, był numerem dwa i on tu przyjechał na zaproszenie firmy Siemens na turniej, ja opowiedziałem mu o tym co robię i w ogóle czym się zajmuję, to jemu oczy wychodziły ze zdumienia, że to jest nieprawdopodobne. Na Zachodzie agencje całe zajmują się tym, co ja robię sam. Oczywiście myślę, że w pewnym sensie tam jest łatwiej, tam jest większa świadomość. W Polsce to jest przebijanie się przez firmy, przez czasem jakąś niewiedzę, ignorancję, obawy różne. [borys]”

Borys to nie jedyna osoba w tej niszy, ale faktycznie jest ich bardzo mało. Podjęcie się opieki nad karierą indywidualnego sportowca jest bardzo ryzykowne. Trudno jest w tym obszarze zacząć, a później utrzymać się w początkowym okresie działalności. Wynagrodzenie charakteryzowanego wcześniej agenta najczęściej jest jakimś procentem od wynegocjowanych warunków kontraktów jego klientów. Obrót handlowy zawodnikami jest procesem zinstytucjonalizowanym, w pełni uregulowanym i zaakceptowanym przez uczestników rynku. Okna transferowe są w regularnych odstępach czasu (różnie w zależności od dyscypliny) i wtedy agenci mają szansę na zarobienie. To czy im się to uda czy nie, zależy od ich indywidualnej skuteczności, ale co rundę handel zawodnikami i tak się odbywa.

“Agent to nie jest facet, który bierze pieniądze. Agent to jest facet, który wytwarza pewną przestrzeń finansową także dla siebie, ale to jest z kwot, które są ponad to, co by normalną ścieżką szło. [tomasz]”

Tymczasem wynagrodzenie menedżera indywidualnego sportowca nie ma tak stabilnych fundamentów. Także może być to określony procent z załatwionego kontraktu sponsorskiego czy reklamowego, ale doprowadzenie do takowych wcale nie jest oczywiste. Kontrakty pomiędzy sportowcami a sponsorami nie pojawiają się samoistnie. Tak jak klub sportowy, aby osiągać założone cele sportowe musi zakupić określonych zawodników i robi to bez względu na pośrednictwo agentów, tak sponsor nie musi inwestować w daną dyscyplinę czy sport w ogóle. Znane są przypadki światowej klasy polskich zawodników, którzy będąc u szczytu kariery, nie mieli sponsorów, bo na przykład nie chcieli dzielić się potencjalnym wynagrodzeniem z menedżerami, a inwestorzy sami do nich nie przychodzili (patrz np. przypadek najlepszej w historii polskiej tenisistki Agnieszki Radwańskiej, która do 2011 nie miała menedżera). Innymi słowy, menedżer indywidualnego sportowca, aby zarobić, musi najpierw wypracować zaistnienie jakiegokolwiek kontraktu. To jednak wymaga czasu i ogromnej pracy, za którą ktoś powinien zapłacić. Zanim dojdzie do znalezienia sponsora czy podpisania kontraktu reklamowego, dany sportowiec musi być rozpoznawalny i być wyrobioną marką, a tym samym prezentować określoną wartość rynkową. Początkowo praca menedżera oznacza głównie intensywne działania PR-owe i wizerunkowe. Kreowanie popularności, budowanie sympatii i rozpoznawalności jest procesem długotrwałym. Co więcej, wartość rynkowa zawodnika (przynajmniej w pierwszym okresie istnienia w świadomości społecznej) wrażliwa jest na jego osiągnięcia sportowe, które muszą być wysokie. Ta zależność od wyników powoduje, że współpraca z zawodnikiem jest wysoce ryzykowna (szczególnie młodym, który dopiero ma szansę zostać wysokiej klasy sportowcem). Te wszystkie uwarunkowania powodują, że część doświadczonych osób z branży sportowej nie zgadza się opiekować karierami indywidualnych zawodników.

“Ona też miała oferty od różnych sportowców, żeby poprowadzić ich. Natomiast kilka razy powiedziała nie. Dlatego, że jest dużo rzeczy niezdefiniowanych: trzeba załatwić sponsora, dbać o PR, czasami trzeba załatwić jakieś sprawy organizacyjne i sportowcy by chcieli, ale to kosztuje. Ja też mam sygnały czy propozycje od różnych sportowców, którzy by chcieli, ale to jest ciężka praca, która nie zawsze ma przełożenie na finanse. Bo budowanie wizerunku to jest kwestia lat. (...) Rozmawiałem z paroma sportowcami i wiem, że oni nie chcą za to płacić, bo się boją. Moja praca, która miałaby polegać na budowaniu wizerunku jakiegoś sportowca powinna być opłacona na bieżąco, ale efekty mogą przyjść za rok, za

dwa. Na to może się pewnie zdecydować tylko kilku sportowców w Polsce, którzy są w stanie takie pieniądze zapłacić. To nie zawsze są duże pieniądze, to jest na pewno dużo mniej niż by wzięła na przykład agencja PR, którą by wynajęli. Ale indywidualni sportowcy nie bardzo mają. [borys]”

Opiekowanie się karierą indywidualnych sportowców może być bardzo satysfakcjonujące, także finansowo. Zanim jednak osiągnie się ten poziom, jest to działalność wysoce ryzykowna i wymaga zainwestowania dużego wkładu pracy, zanim pojawią się jej efekty, które będzie można przeliczyć na pieniądze. Nie wszystkie dyscypliny mają też równy potencjał.

“Jest wielu menedżerów w piłce nożnej, siatkówce czy pływaniu. Już są takie osoby, które zajmują się promocją wyników, szukaniem sponsorów, no ale to się opłaca wówczas, kiedy zwrot z inwestycji jest duży. W przypadku sportów masowych to jest dużo łatwiejsze niż w przypadku sportów niszowych. Może tenis nie jest już tak niszowy, ale nadal nie jest popularny. Ale wiadomo, chodzi o oglądalność i chodzi też o zasady. Jeżeli zasady są łatwe w danym sporcie i łatwo go pokazać w telewizji, to ma on większą szansę na dużą popularność i sportowiec też ma szansę. Przykład: skoki narciarskie czy Formuła 1 – nie są to sporty popularne, w sensie nikt tego nie uprawia, ale bardzo łatwo pokazać w telewizji te emocje. [olga]”

Decydując się więc na pracę menedżera indywidualnego sportowca, trzeba bardzo dobrze rozumieć mechanizmy sponsoringu i reklamy. Bez tego trudno jest oszacować, czy w zamian za opiekę nad danym sportowcem można zarobić. Jest wielu młodych zawodników, którzy bardzo chętnie godzą się na współpracę.

“Ja myślę, że tutaj, jakbyś podzwoniła po młodych sportowcach i zapytała czy chciałbyś/ chciałabyś, żebym zajmowała się twoją karierą, masz dzisiaj 14 lat, ja widzę ciebie za pięć lat na podium na Igrzyskach Olimpijskich. Czy chciałabyś, żebym pomagała ci, organizowała ci wyjazdy, pomagała w rozmowach ze sponsorami, trenerem, negocjowała za ciebie, pisała za ciebie notki prasowe. Ja myślę, że każdy, a jeśli nie każdy, to bardzo dużo osób się zgodzi. Bo po prostu nie ma takich ludzi generalnie. [olga]”

Znalezienie klientów nie jest więc trudne, ale zbudowanie modelu biznesowego, który zapewni godziwe wynagrodzenie w zamian za wykonywaną pracę, już tak. Pewnie dlatego tak niewiele osób funkcjonuje w tej niszy.

Praca agentów i menedżerów indywidualnych sportowców bazuje na innych fundamentach i wiąże się z innego rodzaju zadaniami. Jest jednak także wiele podobieństw, przede wszystkim w rolach, które pełnią w stosunku do swoich klientów. Nie wszyscy agenci i menedżerowie widzą zakres swoich obowiązków tak samo, ale zgadzają się, że prowadzenie zawodnika to praca z człowiekiem, który narażony jest na wysoki poziom stresu, jest zupełnie oderwany od normalnego życia i wystawiony na szereg pokus. Dlatego prowadzenie kariery sportowca nie sprowadza się do dopięcia transferu czy kontraktu sponsorskiego, ale też wiąże się z różnego rodzaju kwestiami życiowymi, czy osobistymi.

“Bo trzeba powiedzieć, że praca na co dzień z piłkarzem, czy innym sportowcem, to jest cała masa różnych zagadnień życiowych, które po prostu się trafiają i zrobienie transferu piłkarza do klubu, to jest dopiero początek. [tomasz]”

Poniżej opiszę kilka najważniejszych zagadnień, z którymi stykają się przedstawiciele tej specjalności.

Ważnym zadaniem menedżera oraz agenta jest wspieranie psychiczne swojego klienta (klientów) w związku z różnego rodzaju trudnościami. Muszą oni stale motywować swoich podopiecznych do dalszego wysiłku i odpowiednio podtrzymywać w nich potrzebę osiągnięć i miłość do sportu, mimo ogromnych wyrzeczeń, jakie związane są z wyczynowym, czy już zawodowym uprawianiem sportu. Robią to także trenerzy, czy psychologowie sportowi (jeśli tacy są w zespole), jednak na opiekunie danego zawodnika także ciąży ta odpowiedzialność.

“Na pewno środowisko sportowe nie jest łatwym środowiskiem, bo tutaj tak: mamy sportowców, mamy ludzi, których nie możesz zmusić do uprawiania sportu, bo jest to hobby, pasja. Czyli musisz tak pracować, żeby tych ludzi zachęcić niekoniecznie materialnie. Bo ja na przykład startując w Tour de France, czy Giro di Italia, jakby mi ktoś powiedział, że wygrasz Tour de France i masz 10mln euro to te pieniądze by mnie tak nie zmotywowały. Bardziej motywuje to, że realizuje się swoją pasję, smak tego zwycięstwa, który jest ważniejszy od wszystkich pieniędzy, że stoisz na podium i grają hymn i jest biało-czerwona flaga i to są największe nagrody dla zawodników i to im trzeba wpajać. Czyli trzeba pracować nie tylko na wartościach materialnych, ale trzeba pracować też na psychice, na tym, że sport jest taką dziedziną życia poprzez którą wychowujesz młodych ludzi, którym wpajasz solidność, umiejętność ciężkiej pracy, wpajasz im też patriotyzm, że on reprezentuje czy to klub czy państwo, on może być dumny, że to reprezentuje. Bo to są te wartości, to jest to co później daje zawodnikowi siłę do wygrywania. Nad tym trzeba pracować, to są długie lata pracy z trenerem, psychologiem, trzeba go tak ustawić, że pieniądze i nagrody przychodzą później, ale pierwsza jest ta chęć zwycięstwa. To co kiedyś Małysz opowiadał, że on skacze, żeby dobrze skoczyć. On nie patrzy na nagrody, on nie patrzy nawet czy wygrał, on musi dobrze skoczyć, i to jest jego cel. Będąc menedżerem sportowym, menedżer musi na to zwracać bardzo dużą uwagę. [marian]”

Od wyrobienia w zawodniku odpowiedniego nastawienia i jego dobrej formy psychicznej, od pewności, że ktoś w niego wierzy, zależy to czy osiągnie on sukces. Z tym bezpośrednio powiązany jest interes menedżera, także musi on dbać o komfort psychiczny swojego klienta i wspierać go, szczególnie w trudnych chwilach.

“Menedżer musi ważyć swoje słowo, to znaczy musi wspierać piłkarza i powodować, żeby on grał wystarczająco dobrze. Jeżeli widzi, że ten piłkarz gra słabiej, to teraz się zastanówmy, co można mu powiedzieć, a czego nie. Jeżeli mu powiem słuchaj, ty bardzo słabo grasz, co się z tobą dzieje – to jestem zły. Albo powiem mu coś zbyt energicznie, to on się załamie, jeżeli ma do mnie zaufanie i pomyśli sobie: kurcze, bliska osoba też uważa, że jestem beznadziejny, to ja jestem do niczego. [tomasz]”

Każda kariera sportowa składa się ze wzlotów, ale też z wielokrotnych upadków. Im lepszy jest dany sportowiec, tym większa jest presja osiągnięć i ciężar niepowodzeń.

“Jeszcze dochodzi zagadnienie mediów, niestety brutalności trybun, przychodzą bardzo różni ludzie się wyżyć i tak dalej, jakiś tam kiboli, to jest kwestia znoszenia pewnej popularności. [tomasz]”

Menedżer musi umieć do wszystkich powyższych trudności zachować dystans i swój spokój i opanowanie przekazywać zawodnikowi. Zdając sobie sprawę z trudów i dynamiki kariery, swoim doświadczeniem i mądrością życiową musi pomóc utrzymywać dobrą formę psychiczną zawodnikowi, być jego mentorem.

Do tego jednak aby to robić, menedżer czy agent faktycznie musi to doświadczenie i mądrość życiową mieć.

“Ja: Czyli menedżer jest trochę przewodnikiem? B: Jest przewodnikiem zdecydowanie i tylko doświadczenie takie życiowe, czy zawodowe może mu pozwolić na takie zachowania, przewodnictwo, na takie działania. Bo ktoś kto skończył karierę w wieku dwudziestu jeden lat, grał w piątej lidze w piłkę, zrobił sobie kurs menedżera sportu, on nie jest w stanie prowadzić zawodnika. Także istotna jest ta wiedza, którą gromadzi się podczas swojego życia zawodowego. [borys]”

Nie każdy więc może być wartościowym menedżerem czy agentem. Aby nim być, trzeba mieć kompetencje, które pozwolą na oferowanie pełnego wachlarza usług, w tym wspieranie psychiczne swoich klientów i doradzanie im w różnych życiowych sprawach. Umiejętności biznesowe, a nawet doświadczenie zawodnicze nie są wystarczające.

Niektórzy utrzymują bliższe, a niektórzy dalsze relacje ze swoimi klientami. Menedżerowie podchodzą do kierowania karierą swoich podopiecznych w sposób bardziej kompleksowy, w związku z czym częściej mają z zawodnikami bliższe relacje niż agenci.

“Ja: Czyli menedżer sportowy to nie tylko organizator, też opiekun? M: Tak, oczywiście, że tak. To taki partner, przyjaciel przede wszystkim, że możesz mu się zwierzyć z własnych kłopotów. Przecież zawodnik będąc w takiej dobrej formie na nic czasu nie ma. Nim się czasem trzeba opiekować jak dzieckiem. On nie wie jak rachunek zapłacić, ale on jest najlepszy na świecie w biegach, skokach, jeździe na rowerze, tak więc do pozostałych rzeczy on musi mieć kogoś, kto mu pomoże. [marian]”

W zawodowym sporcie nie ma czasu na normalne przyjaźnie i relacje towarzyskie (szczególnie w sportach indywidualnych) więc niektórzy menedżerowie wypełniają tę lukę, na ile jest to możliwe. Nie wszyscy jednak mają takie podejście.

“To jest wszystko kwestią relacji, jakie ma ten menedżer z zawodnikiem. Z niektórymi zawodnikami mam relacje przyjacielskie, z niektórymi mam służbowe. Ja już nie jestem na etapie menedżera, który chodzi na piwo z piłkarzami, tylko jest to bardziej relacja klient. Oczywiście jest tu pewien schemat, więź koleżeńską, ale nie taka mega towarzyska. Są oczywiście menedżerowie, którzy poświęcają bardzo dużo czasu swojemu zawodnikowi. Szczerze mówiąc, moim zdaniem często robi mu krzywdę też, bo potem oczekuje za to, że ten piłkarz będzie całą karierę z tym menedżerem powiedzmy i że będzie mu się odwdzięczać za to, że ten tyle czasu poświęcił dla niego. A to nie tak. Jak pani chce zrobić jakieś badanie i lekarz poświęca pani dużo czasu, ale lekarz jest weterynarzem, to jego dobre chęci to jest jedno, ale druga sprawa to celowość tej wizyty. Chodzi o to, że menedżer to jest ktoś, kto ma jakąś wizję, jakiś pomysł, jakieś kontakty. Jeśli my mówimy o menedżerze, który ma tylko i wyłącznie dobre chęci, to ok, takich jest sporo. Gdzieś tam w domyśle oni chcą też zarobić, nie ma co ukrywać. [tomasz]”

Jak wynika z powyższego cytatu, nadmiernie bliskie relacje mogą być także szkodliwe. Kluczowe wydaje się to, czy bliska relacja dodaje zawodnikowi siły psychicznej i jest dla niego wartością, czy obciążeniem.

“Natomiast wracając do zagadnienia tych menedżerów, to jest taka sytuacja, że to są ludzie, którzy chcieliby się zajmować jakimś zawodnikiem bardzo długo, natomiast piłkarz powinien sobie zdać sprawę, czy dany człowiek ma wystarczające kompetencje do tego, żeby się sprawą zajmować. Bo to, że one poświęca dużo czasu to jest jedna sprawa, natomiast to czy ma kompetencje, to jest druga sprawa. [tomasz]”

Lojalność zawodnika nie ma wynikać z poczucia długu w stosunku do swojego opiekuna, ale z oceny, że współpraca jest dla niego korzystna.

Bardzo ważnym obszarem pracy menedżerów czy agentów, jest planowanie kariery w długim okresie czasu, także po zakończeniu przygody sportowej. Zakończenie kariery jest bowiem niezwykle trudnym momentem dla zawodowych sportowców. Konsekwencje nieporadzenia sobie z momentem przejścia są czasami tragiczne.

“No i też danie później zawodnikowi bezpieczeństwa, bo co się dzieje: zawodnik swoje najlepsze lata przeznacza na to, żeby być piłkarzem, skoczkiem, biegaczem, kolarzem i tak dalej i kończy się jego kariera i później jest pustka. Bo kończysz i założmy masz 35, 36 lat, jak byłeś zawodnikiem, no teraz koło Justyny Kowalczyk wszyscy chodzą, skaczą, piszą, robią wywiady, zapraszają i tak dalej. Skończy karierę, to jeszcze później potrwa rok czy dwa i zobaczymy, co było Otylią Jędrzejczak. Co ona robi teraz? Mało kto wie. Pewnie gdzieś trenuje, ale już wypadła z orbity zainteresowania. I ważne jest, żeby menedżer sportowy pracując z zawodnikiem powiedział, słuchaj: tu jako zawodnik chcielibyśmy, żebyś zdobył medal olimpijski, Mistrzostwa świata, to są nasze cele do których dążymy, ale jak zakończysz karierę, ja dla ciebie widzę na przykład, czy wspólnie razem wybierzmy, co chciałbyś robić, jak zakończysz karierę. Bo to jest bardzo trudny moment dla każdego zawodnika. Bo to jak teraz pani robi studia wszystko i proszę sobie wyobrazić, że już ma pani tytuł doktora, profesora, wszystko pani ma, ma pani 36 lat i ktoś przychodzi i mówi: teraz my to wszystko przekreślamy i pani zaczyna od zera. To co pani zrobiła, to się nie liczy, pani musi sobie znaleźć nowe miejsce. No i pani mówi: kurka wodna, ja to robiłam, ja jestem w tym dobra, może ja bym chciała to robić czy coś przy tym i szuka pani co by pani mogła robić. I to jest straszna trauma dla każdego sportowca, bo czuje się niepotrzebny, opuszczony, świat mu się wali, bo zaczynają się kłopoty finansowe, bo tu jakieś pieniądze były, teraz nie ma skąd zarabiać. Jeszcze jak trafi na jakiegoś nieuczciwego człowieka, który go gdzieś tam wciągnie w jakieś spółki, łatwo te oszczędności, jeżeli któreś zebrał będąc zawodnikiem i mądrze oszczędzał, gdzieś to wydać i później się zaczynają tragedie, bo było fajnie póki byłeś sportowcem, póki byłeś potrzebny, użyję brutalnego sformułowania ”murzyn zrobił swoje, murzyn może odejść”. [marian]”

“Jest cała masa rzeczy związanych z ciężkimi stanami, które ci piłkarze muszą znosić, to jest kwestia przebudzenia się pod koniec kariery, co będzie dalej. Jakby pani się zainteresowała, to ilość samobójstw wśród zawodników jest niesamowita.[...] To wynika często z tego, że niestety ci ludzie mają rozbudzone oczekiwania wobec życia. Często jest tak, że niektórzy z nich funkcjonowali na bardzo wysokim poziomie finansowym i takiego prestiżu społecznego, a kończy się coś i się okazuje, że są gdzieś na boku, nie mogą się w tym odnaleźć i zaczynają się problemy. Ponadto niektórzy też wpadają w jakieś tam problemy finansowe.[...] To są ludzie, którzy zarobili bardzo dużo pieniędzy i większość z nich, a niekiedy

więcej niż zarobili, zostawili w kasynie. A teraz mają długi i ciężko jest z tym żyć. Bo naprawdę inaczej wygląda sytuacja człowieka, który miał samochód i mu go zabrano, a inaczej człowieka, który nigdy nie miał samochodu. Ten, który nie miał, traktuje to jako coś normalnego. [tomasz]”

Niektórzy menedżerowie (rzadziej agenci) uważają, że ich rolą jest zadbanie o jakość życia zawodnika po zakończeniu kariery. Za swój obowiązek rozpatrują pomoc w przejściu byłemu sportowcowi do normalnego życia.

“Menedżer sportowy, rozmawiając z zawodnikiem, angażując się do współpracy, musi zapewnić, uważam to jest bardzo ważne, taki dalekowzroczny plan współpracy. Żeby właśnie: uprawiasz daną dyscyplinę sportu, w międzyczasie coś studiujesz, to może pomyślny, żeby potem twój wizerunek wykorzystać w reklamach, a może już rozmawiamy z jakąś firmą, która w tym czasie jest twoim sponsorem, ale później kończysz karierę i twój wizerunek będzie użyty do promocji tej firmy. Żeby myśleć też o przyszłości, że sport jest w twoim życiu ważny dotąd, ale kończy się to i to musi się skończyć, to wiemy wszyscy i co dalej. I wtedy taki zawodnik, jak go tak ustawisz psychicznie dobrze, on wie, że ma oparcie w tym menedżerze, że on się nim dobrze opiekuje i taki zawodnik jest rozluźniony psychicznie, on może znacznie więcej zrobić, bo on się już nie musi martwić, bo wie, że ma po drugiej stronie partnera, który go nie oszuka, który współpracuje z nim i potem pomyślą też dalej, co by razem zrobić. [marian]”

Poza tym, że wyżej opisane podejście jest wysoce etyczne i odpowiedzialne, także opłaca się menedżerowi. Podnosi bowiem komfort psychiczny zawodnika, co pozwala mu na skoncentrowanie się w danym momencie na sporcie. Powoduje też, że w czasie trwania kariery wyczynowej (którą jedna kontuzja może przerwać na długi czas lub zupełnie zakończyć), zawodnik ma poczucie jakiejś alternatywy. Czasem też to długofalowe planowanie jest odskocznią od sportu, która pozwala zawodnikowi odpocząć od ciągłego myślenia o rywalizacji. To z kolei pozytywnie wpływa na motywację i energię do dalszej pracy.

Kończąc opisywanie pracy agentów i menedżerów zawodników, należy jeszcze wspomnieć o jej dużej intensywności.

“Praca menedżera to jest praca, która nie opuszcza człowieka przez 24h na dobę. Nawet kiedy człowiek śpi, cały czas mu się jakieś sny kołaczą związane z tym wszystkim. To jest trudny kawałek chleba. To są sprawy związane z zajmowaniem się losem ludzi. Ci ludzie robią jakiś nacisk, czy sam zdaję sobie sprawę z tego, że oczekują czegoś. Wiadomo, że współpraca z jakimś sportowcem, czy dowolnym człowiekiem, ale jeżeli zajmuję się jego przyszłością, to nie jest to tylko metoda na zarabianie pieniędzy, ale przede wszystkim jakaś odpowiedzialność. Co jest istotne, to obiektem biznesu mojego jest piłka nożna, która jest moją pasją. W związku z tym te pokłady energii są na to i jestem w stanie przeznaczać na to dużo czasu. I nawet jeśli robię coś innego, to o tych sprawach myślę. [tomasz]”

Praca menedżera łączy się z odpowiedzialnością za rozwój kariery zdolnych, niezwykle ambitnych ludzi. To powoduje presję, którą odczuwa się przez cały czas. Klienci pokładają nadzieję, że dzięki współpracy z danym opiekunem, osiągną wymarzony sukces, czy zdobędą środki na trenowanie. Nadzieja ta towarzyszy menedżerom przez cały czas i jest ciężarem. Łatwiej jest postawić granicę poświęcenia dla pracy, jeśli nie oznacza to

rozczarowania, czy złamania kariery konkretnego człowieka. Jak powiedział Tomasz, w praktyce pracuje się 24 godziny na dobę.

Reasumując, menedżer i agent sportowy, poza tym, że dbają o karierę sportowca od strony finansowej czy organizacyjnej, pełnią też rolę opiekunów i mentorów. Ten dodatkowy element powoduje, że aby skutecznie działać w tym obszarze, poza skutecznością biznesową, trzeba wykazać się mądrością życiową i empatią. Praca ta jest także bardzo odpowiedzialna, bo w rękach agentów czy menedżerów spoczywa kwestia rozwoju danej kariery sportowej. Oczekiwania i marzenia sportowców są (i muszą być, jeśli mają osiągnąć sukces) niezwykle wysokie, co powoduje stałą presję na opiekunach. Jest to więc nisza bardzo trudna i nie wszyscy odnoszą tu sukces.

Specjalizacja – organizator imprez sportowych Trzecim obszarem specjalizowania się niezależnych menedżerów sportowych jest organizacja dużych imprez sportowych.

“Też są menedżerowie, tylko tam może być różna rola tych menedżerów. Na przykład jak organizuje imprezę, to już jest nam potrzebny zupełnie inny rodzaj menedżera sportowego. To już jest taki kontakt sponsor-media-gospodarze miast i tu już się wchodzi w taką, przede wszystkim jeśli chodzi o imprezy sportowe, jak my na przykład mamy Tour de Pologne, żeby to była impreza, że znajdziemy sponsora, media i tak dalej, trzeba umieć stworzyć produkt. [marian]”

Działanie w tym obszarze wiąże się z koordynowaniem wielu działań wykonywanych przez różne podmioty. Partnerami dużych imprez sportowych są najczęściej korporacje, które najpierw trzeba przekonać, aby przeznaczyły część swojego budżetu marketingowego na wsparcie danego wydarzenia. W tym celu trzeba odpowiednio przedstawić wydarzenie - stworzyć atrakcyjną i korzystną ofertę.

“Czyli trzeba umiejętnie sprzedać tą imprezę i sport i emocje, które są z tym związane. Żeby ja panią przekonać, że jest fajnie wejść w Tour de Pologne, to ja pani muszę powiedzieć jakiego to będzie typu impreza, jacy zawodnicy wezmą w niej udział, ile to będzie trwało, jaka jest oglądalność, jakie media się interesują tym. I wtedy pani stwierdzi ok, w zasadzie może być: mam napis na koszulce lidera, czy najlepszego górala, wiadomo, że ona jest zawsze na podium, zawsze jest wyeksponowana tyle i tyle razy, my to wręcz wyliczamy wszystko i wtedy pani mówi ok, faktycznie wydałam złotówkę, a w formie promocji i reklamy wraca do mnie 7 czy 10 złotych. [marian]”

Organizowanie imprezy sportowej to nie tylko działania mające zapewnić finansowanie, ale też bardzo duży wysiłek koordynacyjny. Samo zorganizowanie imprezy oznacza współpracę z ogromną liczbą partnerów, często niełatwych, takich jak samorządy, związki sportowe, policja i inne służby porządkowe, hotele, zarządcy obiektów sportowych, firmy cateringowe i wiele innych. Zorganizowanie bezpiecznej i atrakcyjnej imprezy sportowej na dużą skalę, to skomplikowany projekt, którego sprawne prowadzenie wymaga doświadczenia i wiedzy. Są jednak firmy specjalizujące się w przygotowywaniu dużych wydarzeń na przykład artystycznych, rozważmy więc czy uzasadnione jest, aby osoby wykonujące tą samą pracę w sporcie nazywać menedżerami sportowymi. Wydaje się, że tak, bo przy organizowaniu imprezy sportowej kluczowe jest uwzględnienie specyfiki rywalizacji.

“Później następny etap - organizacja imprez sportowych. Też gdybym to robił stricte, że tutaj mam budżet, muszą być hotele, musi być to i tamto, ok zrobiłbym to, zrobiłbym to poprawnie, ale ta impreza nie miałaby duszy, nie miałaby serca. Ja na przykład robiąc to robię, to z pozycji byłego zawodnika i przede wszystkim patrzę na to, czego potrzebuje zawodnik, czyli bezpieczeństwo, czyli hotele odpowiednie, wypoczynek i tak dalej. I jest łatwiej być menedżerem sportowym, jeśli ktoś miał kontakt ze sportem, jeżeli to lubi robić i rozumie. Bo menedżer sportowy musi rozumieć sport. [marian]”

“Ja: I tego człowiek, który organizuje imprezy też nazwałby pan menedżerem sportowym? M: Na pewno tak, bo on musi też się znać na tym, jakie emocje niesie dana dyscyplina sportu, jak to przekazać, jak pokazać. No na przykład robimy trasę wyścigu, to też nie może zrobić człowiek, który się nie zna na tym, bo robi cały czas z góry, albo robi tyle zakrętów i tak dalej, czyli musi być to ktoś, kto ma doświadczenie, ktoś kto czuje troszeczkę sport. [marian]”

Dlatego właśnie osoby które zajmują się organizowaniem imprez sportowych także nazywane są menedżerami sportowymi. W ramach swoich obowiązków, poza dopilnowaniem wszystkiego od strony organizacyjno – prawnej, muszą też potrafić atrakcyjnie pokazać dane wydarzenie sportowe i je sprzedać. Tego nie da się zrobić, jeśli ktoś się na sporcie nie zna i się nim nie pasjonuje.

Wynagrodzenie i efektywność

Niezależni menedżerowie sportowi są grupą, która najściślej wiąże pojęcie własnej efektywności z pobieranym wynagrodzeniem. Jest to związane głównie z tym, że są to osoby, które prowadzą własną działalność gospodarczą bądź współtworzą małą firmę.

“Dla mnie menedżer sportowy to jest przede wszystkim ktoś, kto działa na swoją rzecz, na swój rachunek. To jest ktoś, kto działa w ramach kapitalistycznej gospodarki, ale jednocześnie ktoś, kto ma w sporcie pasję. Tym się nie da zajmować na zasadach takich, że się idzie do fabryki na parę godzin, chociaż są tacy ludzie. [tomasz]”

“I znowu, wiem, że powracam do pieniędzy, ale może po prostu bardziej siedzę przy tych pieniądzach i siedzę w czymś takim, że jeśli nam się nie uda złożyć czegoś fajnego, to tej kasy nie będzie. [kajetan]”

“My pracujemy na własny rachunek, my musimy zarobić na naszą działalność czyli musimy mieć dobre pomysły. Wie pani, ja nie jestem zatrudniony, że ja ma kontrakt z filmem na dwa lata i ja będę w sześćdziesięciu odcinkach grał. [tomasz]”

Funkcjonowanie menedżerów niezależnych jest więc uzależnione od tego, czy sprzedadzą swoje usługi. Muszą oni umiejętnie łączyć działania strategiczne, aby rozwijać swoje firmy, z działaniami operacyjnymi, mającymi za zadanie zapewnić im przetrwanie w krótkim okresie czasu. Potrafią wycenić wartość oferowanych usług i walczyć o adekwatne wynagrodzenie, mimo, że w tradycyjnym środowisku sportowym jest to źle widziane.

“Jeśli ktoś ma budować markę, bo w ramach zadań było budowanie marki tego przedsięwzięcia, to za pensję urzędnika, nie obrażając urzędników, za pensję tysiąc czy dwa tysiące brutto nie zbuduje się marki. Ja jemu pokazałem, że wartość dodana, którą ja przyniosę do tego projektu poprzez moje kontakty, poprzez działania barterowe, będzie dużo dużo większa niż moja pensja. Natomiast nie jest to nawet trzy tysiące brutto, no i już nie zadzwonili po spotkaniu. [borys]”

Menedżerowie niezależni oferują swoje usługi tradycyjnym podmiotom sportowym, ale do współpracy dochodzi tylko wtedy, jeśli te są gotowe zapłacić im rynkową stawkę. Często jeszcze nie są, nie rozumieją wartości dodanej z zatrudnienia profesjonalnie przygotowanej osoby.

“Nie ma rynku jeszcze, nie ma ssania, nie ma zapotrzebowania. Związki sportowe raczej działają dość wąsko, nie ma też wyspecjalizowanych firm, które by się tym zajmowały. Bo rynek jest zajęty w 10% góra, to wszystko. Natomiast został gdzieś tam poukładany w jakiś sposób i nie ma na razie zasysania, nie ma takiej potrzeby. Bo co to znaczy zasysanie - no trzeba przyciągnąć ludzi, którym trzeba zapłacić, a ja nie mam pieniędzy. To nie chodzi o to, żebyś miał pieniądze, chodzi o to, żeby ten ktoś zarabiał dla ciebie pieniądze. Ale ja mu muszę zapłacić. No tak, jak w każdym interesie. Są 3 osoby w firmie i się potem doprasza 2 czy 3 i one najpierw zarabiają dla siebie, a później dla firmy. Tutaj takiego myślenia nie ma. [michał]”

Grupa ta częściej więc współpracuje z podmiotami biznesowymi, które rozumieją konieczność adekwatnego wynagradzania.

“Dlatego ja się tak cieszę, że idzie nowe i wszyscy chcą i naprawdę, jeśli ktoś chce teraz pracować w sporcie, to jest to praca, a nie realizowanie hobby. Bo to jest kurde ciężka robota, a za ciężką robotę dostaje się pieniądze.[kajetan]”

Menedżerowie niezależni z opisanych wyżej powodów podkreślają wagę pieniędzy za wykonywaną pracę. Nie przysparza im to sympatii w środowisku sportowym, w którym nadal żywy jest etos pracy dla idei. Rola menedżerów niezależnych jest wielokrotnie negowana i umniejszana przez osoby działające w związkach lub klubach.

“Mnie na przykład śmieszą menedżerowie piłkarscy, ludzie, którzy się guzik znają na menedżerze, a tylko ciągną kasę. Oni się nazywają menedżerami. Ja nie chcę tu rzucać nazwiskami, ale to jest człowiek, który nie zna możliwości zawodnika, nie zna możliwości klubu, ale rozmawia z tymi zawodnikami, później z działaczami klubowymi i jemu tylko i wyłącznie na kasie zależy. Tylko i wyłącznie.[...] Ci pojedynczy menedżerowie, o których wspomniałem wcześniej, to oni są ukierunkowani tylko na to, żeby nabijać własną kieszeń. I to są ludzie bez skrupułów, bo ja znam kilku. No może dwóch ma tam jakieś skrupuły. Ale to są typowi kapitaliści, którzy różnymi sposobami chcą, często oszukują i dążą tylko do tego, żeby się wzbogacić. [janusz]”

“Dla mnie menedżer, to jest ktoś, tak jak powiedzieliśmy sobie wcześniej, jest kojarzony z wiedzą prowadzenia przedsiębiorstwa, to jest menedżer. Natomiast menedżer zawodników, no faktycznie jest takie pojęcie u nas, trzeba by tu szukać innej definicji, ja bym to inaczej nazwał zupełnie. [piotr]”

“A organizacja sportowa to nie jest dla mnie agencja eventowa czy cokolwiek co coś tam ze sportem ma wspólnego, tylko jest stricte związane z treningiem, ze współzawodnictwem sportowym, z organizacją sportu powszechnego, jakiś rozgrywek, gdzieś gdzie największy zakres działania stanowi jednak sport, rozwój infrastruktury czyli to co jest ze sferą współzawodnictwa związane. Także ja nie uważam, jeśli ktoś jest marketerem, pracuje w agencji i zajmuje się sportem, to nie jest żaden menedżer sportu, on jest po prostu zarządzającym firmą, która działa w sektorze marketingu. [andrzej]”

To niechętnie nastawienie w stosunku do menedżerów niezależnych dodatkowo utrudnia współpracę pomiędzy nimi a starym środowiskiem. Tą niechętną, trochę lekceważącą postawę można według mnie interpretować jako brak akceptacji środowiska dla faktu, że branża sportowa coraz bardziej się komercjalizuje i nowe obszary działań są równie ważne, jak te tradycyjne. Tego procesu jednak nie można zatrzymać w związku z czym najpewniej z czasem menedżerowie niezależni zaczną być szerzej akceptowani.

Podstawowym wyznacznikiem efektywności dla menedżerów niezależnych jest więc wynagrodzenie. Prześledźmy co jeszcze przez tą grupę uważane jest za sukces.

“Znaczy tutaj w zasadzie chyba takich wymiernych efektów nie ma. Znaczy zadowolenie sportowca może być na przykład. Wynik? No wynik sportowy oczywiście ma znaczenie, ale trzeba pamiętać, że menedżer nie do końca ma wpływ na wynik. Może zorganizować środki na lepszego trenera, albo środki na to, żeby trenował w lepszych warunkach, ale to nie zawsze jest konieczne do poprawienia wyniku. Czasami można mieć środki, a grać na tym samym poziomie nie zdobywając większych sukcesów. Natomiast sukces sportowy jest też sukcesem menedżera, bo on tą cegielkę dokłada. Natomiast myślę, że sukces to jest takie bardzo niewymierne określenie, bo nie trzeba wygrywać turniejów. Dla kogoś sukcesem może być wejście do setki ATP, czy pojechanie na Olimpiadę w przypadku pływaków, czy jakiś innych dyscyplin i to jest sam w sobie sukces. Może nie być medali, może nie być spektakularnych zwycięstw, ale utrzymanie się w jakiejś czołówce, albo spełnienie jakiś tam marzeń, czyli udział w wielkiej imprezie, to może dawać ogromną satysfakcję zawodnikowi i to też jest sukcesem menedżera. Czyli nie zawsze zwycięstwo, nie zawsze puchar czy medal, ale to w jaki sposób ten zawodnik, mówię o takim menedżerze prowadzącym zawodnika, przejdzie swoją karierę. Bo dla menedżera nawet transfer z Legii Warszawa do Realu Madryt jeśli chodzi o piłkę, też byłby wielkim sukcesem, nawet jeżeli on nigdy nie zagra, tylko spędzi całe życie na ławce. [borys]”

“No wynik jest oczywiście bardzo wielką sprawą, ale to nie jest zadanie menedżera sportu. Bo menedżer sportu, nawet kiedy jego zawodnik przegra, on mu potrafi ten kontrakt przytrzymać. No oczywiście zakładając, że sportowiec nie upił się po przegranej i nie leżał na chodniku tak, że wszyscy to widzieli i zrobili zdjęcia. A wiadomo, to nie tylko wynik się liczy w sporcie, a sprzedanie tego wizerunku, ok przegrał, ale tak to pokazaliśmy w telewizji, że teraz wszyscy chcą nosić takie buty jak on. On przegrał, ale sponsor mówi, ja dalej chcę w niego inwestować. [olga]”

“W przypadku indywidualnych sportowców czasami dużym sukcesem jest pozyskanie dużego sponsora, albo zbudowanie ciekawego wizerunku, który za kilka lat będzie procentował. [borys]”

Jak widać z powyższych wypowiedzi, definiowanie efektywności wśród menedżerów niezależnych związane jest ściśle ze specjalizacją danej osoby. Sukcesem może być transfer do lepszego klubu, zdobycie lub utrzymanie kontraktu sponsorskiego, skuteczne zbudowanie wizerunku, czy zorganizowanie udanej imprezy. Wszyscy jednak zgadzają się, że wynik nie jest dobrym miernikiem skuteczności pracy menedżerów, choć bez wątpienia także się do niego przyczyniają. Jak już wielokrotnie pisałam, na osiągnięcia sportowe wpływa jednak zbyt wiele czynników, w tym losowych, aby menedżerowie chcieli brać za nie odpowiedzialność. Czasem (na przykład w przypadku agentów) kontrolują je tylko w niewielkim stopniu.

Menedżerowie niezależni, swoim głęboko osadzonym w gospodarce rynkowej podejściem z pewnością zmieniają branżę sportową. Ich zasięg działania, a tym samym wpływ jest jednak tylko lokalny.

“On (organizator Tour de Pologne - przypis autorki) stworzył sobie enklawę, która funkcjonuje świetnie. To jest impreza, która jest wyspą na burzliwym oceanie, ale tylko wyłącznie impreza. To nie ma przełożenia na kolarstwo w Polsce. [michał]”

Dlatego nie zmieniają oni oblicza branży jako całości. Główny trzon sportu w Polsce zorganizowany jest wokół struktur związkowych i klubowych i to działania menedżerów na tamtych poziomach oraz potencjalne zmiany prawne czy w strukturze właścicielskiej mogą przynieść całościowe efekty. Z profesjonalnego podejścia menedżerów niezwiązanych ze strukturami sportowymi, czerpią korzyści głównie oni sami, oraz klienci na rzecz których w danym momencie pracują. Te oddolne inicjatywy tylko nieznacznie przekładają się jednak na podnoszenie jakości zarządzania w całej branży.

Etyka

Ponieważ podejmowane przez menedżerów niezależnych zadania są stosunkowo nowe, a efektywność pracy tak ściśle powiązana z wynagrodzeniem, otwiera się pole do nadużyć. Nie ma jeszcze wyrobionego w branży „katalogu dobrych praktyk”, czy systemu wymiany informacji wewnątrz środowiska, dlatego każda osoba pojawiająca się na rynku samodzielnie ustala standardy i zasady działania. Szczególnie narażone na nieetyczne praktyki są obszary związane z prowadzeniem karier zawodników. Zadania z zakresu marketingu sportowego czy organizacji imprez są mniej podatne na nadużycia, głównie dlatego, że realizowane są wraz z partnerami biznesowymi czy instytucjami publicznymi, które wymuszają dochowania określonych standardów. Działalność ta jest także rozliczana na podstawie obiektywnych wskaźników, co utrudnia manipulację.

“Może teraz jest inaczej, ale za moich czasów rzadko kiedy byli uczciwi menedżerowie, albo zajmujący się generalnie marketingiem, bo to nie był marketing sportowy, ale ogólny. Ja polecam wszystkim film Jerry McGuire. Tam jest jasne: jesteś menedżerem, podpisuję umowę, ale w momencie, kiedy ty mi przedstawiasz kontrakt, który ja jednocześnie podpisuję. Jeśli ten kontrakt mnie zadowala, to w tym momencie możemy podpisać umowę i to na wyłączność, bo załatwiłeś mi taki kontrakt i jeśli jeszcze coś mi załatwisz, to ja z wielką chęcią odpalę ci to 20%. Ale nie może być tak, że sportowiec przychodzi i on od razu słyszy, że dobra podpisujemy i od tej pory z każdej faktury, od każdego kontraktu my dostajemy 20%. My będziemy szukać dla ciebie, ale do ciebie też ktoś może się zgłosić i my

od tego też bierzemy 20%. To jest właśnie taki myk więc jak mi ktoś zaproponował coś takiego, to mu powiedziałam od razu, że nie jestem zainteresowana. On mi nic nie oferuje, tylko to, że będzie szukał, a jak a sobie sama coś znajdę, to tylko muszę mu jeszcze pieniądze oddać. [olga]”

Każda strona kontraktu próbuje wynegocjować dla siebie jak najlepsze warunki, ale jak wynika z powyższej opowieści, często oferta przedstawiana sportowcom nie jest uczciwa. To może być uznane za nieetyczne, zważając na nierówność kompetencji negocjacyjnych pomiędzy sportowcami, a potencjalnymi menedżerami oraz ich wiedzy o możliwościach rynkowych, czy umiejętnościach i kontaktach danej osoby.

Ciekawe też w wypowiedzi Olgi jest źródło informacji o tym, jak właściwie powinien funkcjonować menedżer zawodnika, mianowicie film. O tym, jak bardzo kultura popularna przenika między innymi do biznesu, jest już opublikowanych kilka tekstów naukowych (patrz: Czarniawska 2010, Glinka 2008). Czerpanie wzorców z filmów świadczy przede wszystkim o braku innych źródeł pozyskiwania wiedzy. Punktem odwołania kształtującym postawy staje się wtedy szerokodostępna kultura popularna. Nie będę szerzej analizowała tego zagadnienia, bo jest ono złożone i zasługuje na rzetelną analizę i przynajmniej oddzielny artykuł. Samo jednak zauważenie tego faktu wydało mi się ciekawe.

W niektórych dyscyplinach bycie agentem może być bardzo lukratywnym zajęciem, co powoduje, że stale pojawiają się nowi chętni. Niestety zdarza się nieetyczne łączenie ról.

“Tu jest problem, on się pojawia często, kiedy nie tyle nawet podejrzewa się, ale wiadomo, że niektórzy trenerzy również są menedżerami. Podejrzewa się ich że bardziej promują, wystawiają do składu tych zawodników, których mają pod kontraktem. Połączenie tych dwóch rzeczy jest mało etyczne. Pisałem kiedyś na ten temat, nie pamiętam gdzie, ale pisałem, opisując sprawę trenera, który łączył trenerkę z zajmowaniem się zarządzaniem karierami zawodników. To jest o tyle niedobre, że oczywiście na swojego patrzy się lepiej. Może nie tyle lepiej się go trenuje, ale z całą pewnością się go foruje, ponieważ wzrasta jego wartość, a im wyższa wartość zawodnika, tym moja wyższa prowizja, to jest normalne, że tak się dzieje. Ale nie normalne jest, że trenerzy są też menedżerami. Dość często słyszy się, że niektórzy trenerzy zajmują się także działalnością menedżerską, czyli mają zawodników w swojej stajni, jak to się mówi kolokwialnie. I tak nie powinno być, czyli na pewno trener nie powinien być menedżerem, bo jeżeli jest menedżerem, to powinien swoją działalność zawiesić. Zawieszają oczywiście, najczęściej na papierze, a firma ta dalej działa przez inne osoby i pewnie dzieje się tak na całym świecie. Natomiast z całą pewnością trener nie powinien być. [michał]”

Opisywany proceder jest w sposób oczywisty nieuczciwy i nielegalny. Niekorzystnie wpływa na rywalizację sportową i na równe szanse zawodników na przejście do lepszego klubu w zamian za dobrą grę. Jest jednak trudny do wytropienia i udowodnienia, bo wartość zawodnika dla drużyny jest subiektywną oceną trenera. Oficjalnie wykazanie, że dany gracz jest faworyzowany z powodów pozasportowych, jest niezwykle rzadkie. Wysokie zarobki, nie do końca obiektywne kryteria doboru zawodników i niski poziom etyczny środowiska związanego z pewnymi dyscyplinami, sprzyjają nadużyciom.

Nie wszyscy menedżerowie niezależni działają oczywiście w sposób nieetyczny. Takich szacuję jest mniejszość i to głównie w dyscyplinach, które generalnie borykają się z

utrzymaniem standardów etycznych. Nawet jednak wśród tych związanych ze sportami masowymi, są menedżerowie, którzy starają się owe standardy podnosić.

“Bo wie pani, często jest tak, że są różnego rodzaju konflikty pomiędzy zawodnikiem, a klubem i menedżer, ponieważ jego klientem jest zawodnik, musi stać po stronie zawodnika. Choć niekiedy musi wytłumaczyć zawodnikowi: źle postępujesz, twoja wina. Ja sam miałem nawet ostatnio taki przypadek, że umieściłem zawodnika w klubie i okazało się, że on ma problemy zdrowotne. Zaczął opowiadać, że to jest ogólnie znana sprawa i że nie zrobiono mu badań wcześniej. [...] Ja mu powiedziałem: jestem twoim menedżerem dopóki wykonujesz moje pomysły. Jeżeli masz swój pomysł jakiś, to mi go przedstaw i jeżeli jest logiczny, możemy się nim zająć. Ale dopóki nie masz logicznych pomysłów, to nie realizujemy twoich pomysłów jako my dwaj, tylko realizujemy moje pomysły. Ponieważ nie chcesz realizować moich pomysłów, a ty nie jesteś moim menedżerem, to nie jesteśmy w stanie tak funkcjonować. Mój pomysł nie jest taki, że ty zatajasz swoją chorobę przed klubem, ty realizujesz swój kontrakt, a ja mam cię bronić. Nie jestem w stanie tego robić. To nie jest zgodne z zasadami, to jest oszustwo w pewien sposób. Ale jestem gotów renegocjować z klubem zasady zajmowania się tobą. Musisz zrozumieć jaka jest sytuacja. Ty byś chciał brać pieniędzy za nic na zasadzie litości, a ty powinienesz rozważyć wariant taki: spróbujcie mi pomóc skoro tak się stało, zawiodłem was, ale spróbujcie mi pomóc doprowadzić się do jakiegoś poziomu, to później pogadamy, a na razie płacicie mi jedną piątą. Prawdopodobnie nie jeden klub by się na to zgodził, boś dobrze się zachował. Ale jak się zaczyna... No przecież, jeżeli robią ci badania na wstępie, to tych badań nie przechodzisz i już nie masz żadnego klubu. Tak więc rozumie pani, że menedżer ma całą masę trudnych spraw, ciężkich decyzji do podjęcia. Ja: Czyli obowiązuje jednak zasada jakiejś uczciwości w stosunku do klubu? T: No niekiedy jesteśmy uczciwi. [tomasz]”

W sportach elitarnych zasady etyczne są generalnie wyższe. Rozterki moich rozmówców, których cytuję poniżej, dotyczą zupełnie innych zagadnień.

“Skończyło się inaczej, ale ja raczej nie chciałem mieć dwóch zawodników w tej samej dyscyplinie, wyszło tak że mam. Ale oni są w zupełnie innym wieku, na innym poziomie kariery. Nie wyobrażam sobie na przykład jednocześnie pracy z X9 i na przykład Y. To byłby dla mnie rozdźwięk, bo to podobna grupa wiekowa, podobni sponsorzy. Musiałbym iść do sponsora i powiedzieć, to poproszę dla Y tyle i tyle, a dla X mniej, bo coś tam, albo odwrotnie. Nie chciałbym mieć zawodników na tym samym poziomie i w tej samej dyscyplinie. To by było dla mnie bez sensu. [borys]”

“Uważam, że nie powinien, jego klientami czy partnerami biznesowymi nie powinny być firmy z branż, które są niejako w konflikcie życiowym ze sportem, czyli hazard, tytoń, wszystkie te kontrowersyjne dziedziny. Uważam, że to byłoby nieetyczne. Jeśli lansuje się coś, co jest z gruntu niesportowe, wykorzystując do tego sport. Ja gdybym była menedżerem sportowym zrezygnowała bym z pracy dla osoby, która stosuje środki dopingujące. Poza tym wydaje mi się, że zasady są takie jak wszędzie indziej, to znaczy jeśli coś jest nielegalne, niezgodne z prawem, tak jak w każdej innej branży menedżer powinien być uczciwym człowiekiem i nie powinien przymykać oka. Musi mieć jakąś odwagę cywilną, ale to każdy. [olga]”

Zestawienie wypowiedzi menedżerów pracujących w sportach masowych i elitarnych uświadamia, jak bardzo zróżnicowane jest środowisko sportowe, także w kwestiach etycznych. Przykłady podane przez Borysa i Olgę są dalekie od granic prawa. Prawdopodobnie oczywiste jest dla nich, że w swojej działalności działają zgodnie z nim więc nawet o tym nie wspominają. Mówią o zasadach, które nie są powszechne. Natomiast przykład podany przez Michała opowiada wprost o działalności nielegalnej, a Tomasz w swojej opowieści mówił o zachowaniu dosyć podstawowej uczciwości handlowej, co w jego środowisku nie jest standardem. Nasuwa się wniosek, że wartości etyczne menedżerów niezależnych, poza tym że są kwestią osobistych rozstrzygnięć, są kształtowane przede wszystkim przez środowisko związane z dyscypliną sportową, w której pracują.

Środowisko

Grupa, którą nazwałam menedżerami niezależnymi, nie tworzy jeszcze zorganizowanego środowiska.

“Ja nie czuje, że takie środowisko w ogóle istnieje. Jeżeli to jest zawód, to on się dopiero tworzy, jest w fazie tworzenia się. [borys]”

Nie ma forów wymiany doświadczeń, czy silnych zrzeczeń, które mogłyby stanowić grupę wsparcia, czy robić lobbing za korzystnymi dla nich zmianami. Grupa podmiotów prowadzących działalność wokół sportu jest jeszcze na tyle nieduża, że praktycznie nie ma między nimi konkurencji.

“Ja: Nie masz takiej potrzeby weryfikowania swoich doświadczeń czy wiedzy z innymi? B: Nie znam takich, nie ma takich. Nie znam menedżera... na przykład ja mam pływaka młodego. Nie znam menedżera pływaka. Tak samo tak naprawdę nie znam w Polsce menedżerów tenisowych takich. Chętnie bym porozmawiał, ale nie widzę takich osób. Oczywiście wiem, że jakieś działania ktoś tam prowadzi, Magda Grzybowska, ale to jest coś zupełnie innego. Nie spotkałem takich osób, nawet nie słyszałem o kimkolwiek, kto by prowadził indywidualnych sportowców.. No tak, powiem tak nieskromnie: nie słyszałem o osobie w polskim sporcie, która by w taki sposób kierowała karierą sportowca, w jaki sposób ja to robię. [borys]”

“Ja jestem byłym sportowcem, to już pięć lat w tej chwili. I do mnie nigdy nikt nie zadzwonił z jakąkolwiek propozycją wymiany informacji, na zasadzie organizujemy coś, chodź. W każdym razie nie, nie ma czegoś takiego, to jest w ogóle żenada moim zdaniem, bo takich sportowców jak ja jest strasznie dużo i zaraz będą następni. Prawdopodobnie ja się sama spotkam z Otylią Jędrzejczak, z Mają Włoszczowską czy z innymi sportowcami fajnymi. My sobie rozmawiamy, może byśmy coś zrobili, może coś. Ale nie ma w ogóle... No na przykład ta cała Polska Izba Sportu powstała. Ja na przykład nie byłam poinformowana. Poinformował mnie ktoś przy okazji, że coś takiego jest, ale na zasadzie nie chodź, wejdź, róbmy to razem, bo to nie jest dla byłych sportowców. To się mówi, że to jest dla byłych sportowców też, no ale nie wiem. Wydaje mi się, że fajnie byłoby gdyby była jakaś komunikacja większa. W tym temacie mamy nie tylko mail, mamy Facebook, mamy wiele innych narzędzi. Wiadomo, można się samemu interesować, ale ja się nie czuję zaproszona, bo jak ktoś już coś robi, to zwykle ma jakiś swój interes i nie wychodzi poza. To nie jest takie całociowe, nie ma debat czy czegoś. Tak naprawdę brakuje czegoś takiego. Ale to państwo

powinno, to jest w interesie Polski, żeby w jakiś sposób korzystać z doświadczeń ludzi, którzy przeszli długą drogę. I to jestem przekonana nie tylko w sporcie, to w wielu dziedzinach, że nie budujemy na czymś, co już mamy. Tak, ja myślę, że zdecydowanie to byłoby ciekawe, na zasadzie spotkań, forum, czy lobbingu itd. [olga]”

Olga jest byłym sportowcem najwyższej światowej klasy (była Mistrzyni Świata w jednej z dyscyplin) i o czym jeszcze więcej napiszę w dalszej części, jak inni jej podobni, próbuje swoje doświadczenie wykorzystać w pracy organizacyjnej na rzecz podmiotów sportowych. Zgodnie z moją definicją jest więc niezależnym menedżerem sportowym. W swojej wypowiedzi podkreśla, jak bardzo brakuje jakiegokolwiek forum wymiany myśli i doświadczeń, chociażby pomiędzy byłymi eksportowcami, a tymi, którzy zarządzają sportem. Nie ma zorganizowanego środowiska.

Nawet agenci, którzy w niektórych sportach drużynowych już powszechnie występują, a ich działalność jest oparta na silnych fundamentach organizacyjno-prawnych, nie tworzą zorganizowanego środowiska.

“Ja: To nie jest środowisko zrzeszone w jakimś zrzeszeniu? T: Są zrzeszenia za granicą. W Polsce była kiedyś próba, ale nie wyszło. [tomasz]”

Działalność agentów zawodników jest fragmentem rynku bardziej dojrzałym niż opisywana reszta. W tym obszarze widoczne jest już konkutowanie poszczególnych podmiotów, co zgodnie z teorią, jest przejawem dojrzewania i regulowania się tej niszy. Działania konkurencyjne odbywają się pomiędzy zidentyfikowanymi już skutecznie funkcjonującymi agentami. Nie ma jeszcze prób zrzeszania się w celu zamknięcia niszy dla nowych podmiotów.

“Ja: No ale często jest tak, że środowisko wewnętrznie rywalizuje, ale jednoczy się, żeby nowi nie wchodzili, jednocześnie rywalizuje i chroni się. T: Nie ma czegoś takiego. Wie pani, są przepisy, które są ustalone w jaki sposób ktoś może zostać agentem, co musi zrobić, życie weryfikuje to wszystko. [...] Ale zamknąć całkowicie to środowisko to jest ciężko. Gdyby agentów było dużo, na każdej ulicy jeden agent, to by było stowarzyszenie, tak jak lekarzy. Byłby to zawód potrzeby ogólnej. Ale ponieważ mówimy o małej ilości agentów, bo ilość zawodników też jest ograniczona i klubów, to tutaj jest ostra rywalizacja. To środowisko musi być podzielone w jakiś sposób. Są menedżerowie, którzy ze sobą współpracują, a są tacy, którzy nie współpracują, to jest normalna sytuacja.[tomasz]”

Ponieważ zorganizowanego środowiska nie ma, nie ma też barier w dostępie dla nowych osób, które chciałyby zacząć działalność w tych specjalizacjach.

“Ja: Środowisko agentów piłkarskich jest środowiskiem zamkniętym? T: Nie, przychodzą ludzie różni. Ja zawsze mówię, jeśli ktoś ma dobre pomysły, to niech próbuje. [tomasz]”

“Przede wszystkim to coś może być zamknięte wtedy, jak jest bardzo atrakcyjne i grupa nie chce, żeby ktoś tam jeszcze był. A tutaj to jest bardzo otwarte, bo jest niewiele osób. Może inaczej, zwykle ten menedżment sportowy jest robiony przez pasjonatów, przy okazji. To znaczy mają inne zawody, ale robią to i z trudem im to wychodzi. Ale nie jest to zawód poszukiwany. [olga]”

Według Olgi bycie niezależnym menedżerem sportowym nie jest poszukiwanym zajęciem, póki co przyciągającym jedynie pasjonatów. Wynika to z trudności, o których pisałam przy okazji opisywania poszczególnych specjalizacji. Nie ma wyrobionych schematów działania, praktycznie nie ma się od kogo uczyć – do wszystkiego trzeba dochodzić samemu metodą prób i błędów. Stare środowisko sportowe jest nieprzychylnie nastawione, a inwestorzy biznesowi w Polsce jeszcze nie inwestują powszechnie w sport. Wszystko to powoduje, że działalność menedżera sportowego jest trudna i nie zawsze ciężka praca zostaje odpowiednio wynagrodzona. Porównanie trzech grup menedżerów sportowych znajdują się na końcu rozdziału.

5.2.6. Kluczowe kompetencje do osiągnięcia sukcesu w branży

Menedżer sportowy, to zgodnie z przyjętą definicją osoba, która zarządza jakimś wy-cinkiem sportu i w odróżnieniu od działaczy starego typu, ma profesjonalne podejście. W innych branżach, aby objąć stanowisko kierownicze, często wymagane jest wykształcenie w kierunku zarządzania. Osoby, które go nie mają poszukują kursów doszkala-jących w tym obszarze, aby podnieść swoje kompetencje. Spodziewałam się, że także w środowisku sportowym, szczególnie wśród tych, którzy podkreślają swoje nowocze-sne podejście, wykształcenie z zarządzania będzie wskazywane jako ważne. Tymczasem żaden z moich rozmówców nie uznał tego za niezbędne. Owszem, zgadzali się, że ukoń-czenie studiów z zarządzania (lub prawa) może być pomocne, ale nie wskazywali tego jako warunku koniecznego do osiągnięcia sukcesu w branży.

“Moim zdaniem nie ma wykształcenia, może zarządzanie i marketing niezwiąza-ny ze sportem. Bo tak naprawdę takie studia można przenieść na tą branżę. Te studia podyplomowe i tak dalej, nic nie wnoszą jeśli chodzi o pracę menedżera sportowego. Bo to musi być wiedza, która jest zaczerpnięta z życia, z doświad-czenia zawodowego, z kontaktów na różnych szczeblach z różnymi firmami, z różnymi osobami. To jest istotne. [borys]”

“To znaczy to wykształcenie, w tym wymiarze o którym przed chwilą powiedzia-łem, może być mu bardzo pomocne. Bo można sobie wyobrazić, że on będzie równie pomocny i skuteczny bez tego wykształcenia. Takie talenty samorodki się zdarzają. [henryk]”

“Jeżeli chodzi o wykształcenie: zarządzanie jest super kierunkiem, ale tak na-prawdę podobnie trochę jak w większości biznesów o skuteczności stanowią zna-jomości, w dużej mierze tak. [kajetan]”

“Wykształcenie to jest jedno, a umiejętności nabyte to jest drugie. Ja sam skoń-czyłem geodezję. I fajny to kierunek jest, który pozwala mi tak naprawdę działać w AZS-ie, bo robiłem dużo rzeczy tutaj, zamiast studiować. Ale bardziej się li-czą tutaj cechy osobowe. Może wykształcenie też, ale ja nie do końca wierzę, że jak ktoś pójdzie do szkoły, to jak jest gamoniem, to że nagle wyjdzie super menedżerem. Uważam, że zarządzanie to jest pewna umiejętność wycucia ludzi, z którymi się pracuje. [paweł]”

Twarda wiedza z obszaru zarządzania jest doceniania najbardziej przez menedżerów z poziomu klubowego. Jak pisałam, te organizacje najbardziej przypominają klasyczne przedsiębiorstwa, dlatego wiedza z kierowania takowymi może być przydatna.

“Są bardzo istotne (umiejętności zarządcze - przypis autorki), przy czym w takim szerszym aspekcie. Jeżeli się jest menedżerem, jeśli się kieruje jakimkolwiek przedsiębiorstwem, mniejszym, średnim, większym, gdzie mamy do czynienia ze strukturą organizacyjną. Czyli można powiedzieć, że jest to pierwszy ważny etap kwalifikacji menedżera: pojęcie, umiejętność zdefiniowania struktury organizacyjnej, takiej, która będzie efektywna dla organizacji ich celów. Czyli tak naprawdę, jeżeli się ma do czynienia z prowadzeniem organizacji biznesowej, no to człowiek musi o tym wiedzieć. Czyli tworzenie budżetu, a więc sprawy w aspekcie finansowym istotne, jak się tworzy budżet, czym się dysponuje, czy prowadzić go w układzie elastycznym czy innym, natomiast umiejętność dysponowania pieniędzmi, jakimi się posiada. Druga rzecz, jest struktura organizacyjna, aspekt oczywiście finansowy, pewne pojęcia typowo zdefiniowane dla menedżera, czyli tak naprawdę mówi tu o tej kreatywnej księgowości, czyli analizy finansowe, umiejętność czytania liczb, umiejętność czytania bilansu, umiejętność oświadczenia sobie pod własne potrzeby, czyli pewnych elementów rachunkowości zarządczej, ponadto obszar marketingu, czyli rzeczywiście umiejętność tworzenia strategii marketingowej, umiejętność określania celów, które należy zrealizować dla potrzeb klubu sportowego, a przede wszystkim w dzisiejszej rzeczywistości, można powiedzieć, że duża umiejętność pozyskiwania środków finansowych. [piotr]”

Znajomość narzędzi przydatnych w kierowaniu klubem, podobnie jak wiedza prawnicza, jest ważna, ale nie koniecznie musi być nabyta w formalnym procesie kształcenia. Moi rozmówcy zgadzali się, że można nauczyć się tego z praktyki, w konkretnym działaniu.

“Każda wiedza się przydaje. Ja nie mówię, że nie trzeba się uczyć. Ja swoją wiedzę, może nie posiadam z książek, ale dużo rzeczy robiłem w młodości, szczególnie w handlu i mam takie rozeznanie jak to wygląda. Na pewno w zarządzaniu wiedza o finansach jest bardzo ważna, bo nie da się kierować klubem nie wiedząc co to są podatki, jak się płaci podatki czy nie zna się podstawowych zasad budowania budżetu. Ale wiedza to jest jedno, a drugie to jest ta konsekwencja i ciężka praca. [paweł]”

“Ja: Czyli ta wiedza prawnicza jest potrzebna? T: Wydaje mi się, że jest niezbędna. To znaczy wie pani, jeżeli ktoś pracuje po prostu w klubie piłkarskim i pomaga w przy pewnych rzeczach, ale nie ma do czynienia z podejmowaniem decyzji czy planowaniem, to tej wiedzy może nie musi mieć. Natomiast generalnie jeśli ktoś to robi, to musi mieć rozum prawniczy, to jest pierwsza sprawa. [tomasz]”

Jak wynika z powyższych wypowiedzi, formalne wykształcenie zarządcze nie jest specjalnie doceniane w środowisku sportowym. Może być przydatne, ale często wystarczy „mieć smykałkę biznesową” czy „rozum prawniczy”, a niekoniecznie ugruntowaną merytoryczną wiedzę. Z jednej strony mówi się o komercjalizacji, a tym samym profesjonalizacji branży, z drugiej tendencja ta nie ma jeszcze odzwierciedlenia w zapotrzebowaniu na fachowe wykształcenie. Nawet ci, którzy deklarują nowoczesne podejście, dają przyzwolenie na swego rodzaju chałupnicze metody kierowania w działalności sportowej.

Za kluczową umiejętność do skutecznego funkcjonowania w branży wskazywano natomiast znajomość sportu. Wszyscy moi rozmówcy przekonywali mnie, że bez tego nie da się działać.

“Sport wymaga jednak znajomości, znajomości specyfiki, inaczej się zarządza gimnastyką artystyczną a inaczej boksem. Ja: Czyli znajomość dyscypliny. M: Tak i jeszcze duża łatwość nawiązywania kontaktów. Jeżeli ludzie, którzy są w opozycji bądź niechętni wyciągną cokolwiek, co wskazuje na to, że on się kompletnie nie zna, to robią mu wbrew, robią mu pod górę. Z całą pewnością znajomość sportu. Czy konkretnej dyscypliny? No zasad dyscypliny tak. Ja: To bardziej znajomość nieformalnych zasad? M: Nieformalnych ale też strukturalnych, czym jest klub, od kogo jest zależny, kto może pomóc, a kto zaszkodzić klubowi, jaka jest droga pomiędzy związkiem a klubem, jaka jest droga pomiędzy miastem a klubem. Czyli te rzeczy, które pozwalają na umiejętne poruszanie się w tym świecie. [michał]”

“Ale tak kończąc studia, jeśli ktoś od razu chciałby zostać menedżerem sportowym, nie byłoby to łatwe, żeby poznać środowisko, zrozumieć środowisko, zrozumieć potrzeby. [...] To musi być człowiek, który zna kulisy sportu, który rozumie sport. To nie może być taki menedżer zwykły, który skończył studia menedżerskie, tylko musi jeszcze czuć i znać ten sport. Ponieważ w sporcie być menedżerem, to nie tylko wystarczy znać się na biznesie, bo tu jest kontakt z żywym człowiekiem. Wyniki sportowe, imprezy sportowe rządzą się takimi prawami, imprezy sportowe podobne są do spektakli wielkich, ale jeśli chodzi już o klub, o treningi czy w ogóle zawodnika, to tu jest zupełnie co innego.[...] Bo menedżer sportowy musi rozumieć sport. [marian]”

Naturalnymi miejscami, w których można wiedzę o sporcie osiąść, są Akademia Wychowania Fizycznego. Dlatego wiele osób za wskazane uważa ukończenie takiej uczelni. Powszechnie uznaje się też poznanie specyfiki sportu poprzez uprawianie go wyczynowo. Tego typu doświadczenie nie daje wiedzy o żadnym aspekcie organizowania sportu, ale pozwala samemu przeżyć i zrozumieć istotę rywalizacji sportowej, co też jest wskazywane za kluczowe.

“Powiem tak. Jeżeli ktoś nigdy nie uprawiał sportu, to nigdy nie będzie czuł tego. I bycie na takim stanowisku jak ja czy koleżanka, czy gdziekolwiek indziej, jest bez sensu i tylko ze stratą dla całego AZS-u danej uczelni, tak. Taka osoba nie będzie wiedziała po co coś komuś jest potrzebne. Nie zrozumie, dlaczego zawodnik zawałił coś, dlaczego przegrał, dlaczego nie poszedł na zajęcia, dlaczego ma kontuzję. Niczego nie zrozumie, że sprzęt jest potrzebny, że trzeba coś kupić, że trzeba wyjechać, bo nigdy sam nie uprawiał sportu i nie czuje ducha sportu. Czyli na pewno trzeba siedzieć w sporcie od dziecka, super by było gdyby ktoś był po AWF-ie, bo byłby blisko sportów tych mocniejszych, wyczynowych, a przy okazji liźnąłby każdej dyscypliny. I mówię model takiego menedżera w zarządzaniu no i urodzony organizator. Jeżeli ktoś skończy jakąkolwiek uczelnię, a nie ma tego w genach, to nic z tego nie będzie. [robert]”

“Ja podejrzewam, że jednak musi to być wfiak, musi to być wfiak, może mieć zastępcę, który jest tam biegły w komputerach, informatyce, ale jednak na tym to się powinien znać wuefista. Ja: Dlaczego? Z: No na tym się zna, ma nosa, jak to się mówi, nie da się oszwabić przede wszystkim. [zygmunt]”

Jeśli zaś osoba zarządzająca nie ma zaplecza wiedzy sportowej, za konieczne wskazywane jest jej uzupełnienie.

“Powinna być to osoba albo po studiach prawniczych, albo po ekonomicznych. Natomiast powinna mieć jakieś, jeśli nie była zawodnikiem lub trenerem, powinna przechodzić według mnie szkolenie dotyczące kierowania treningiem, współzawodnictwa, ze specyfiki sportu. [...] Natomiast tak jak ci powiedziałem, z moich badań wynikało, że jeśli ktoś był ze środowiska sportowego, a nie miał tego wykształcenia uniwersyteckiego handlowego, to uważał, że mu wystarczy tylko to. Ci, którzy byli z innego to mówili ok, na pewno doświadczenie w sporcie jakieś musisz mieć, nie mówię, że w danej dyscyplinie ale w sporcie, żeby wiedzieć jakimi on zasadami się kieruje. Ale to nie znaczy, że po roku taki prezes nie jest w stanie przyswoić takiej wiedzy, ale ktoś mu musi to opowiedzieć, od kogoś te informacje uzyskać. [andrzej]”

Nawet jednak po doksztalceniu się z zakresu wiedzy o sporcie, osobie spoza środowiska trudno jest zdobyć zaufanie. Jak wynikało z opowieści moich rozmówców, przez dłuższy okres musi ona ciągle udowadniać współpracownikom, że rozumie specyfikę sportu. W pewien sposób jest stale sprawdzana. Tak jak akceptowalne (i dość powszechne) wśród menedżerów sportowych są niedostatki wiedzy o zarządzaniu, tak nieznajomość świata sportu uznawana jest za trudny do nadrobienia brak.

Ponieważ znajomość specyfiki branży, a także fakt, że w części obszarów nie ma jeszcze wyrobionych reguł i stałego zakresu działania powoduje, że za ważne uznawane jest doświadczenie w branży. W ten sposób najlepiej można nauczyć się na czym polega zarządzania w sporcie. I choć doświadczenie przydatne jest w każdej pracy, w przypadku sportu jego wartość jest szczególnie wysoka.

“No ale wydaje mi się, że tutaj doświadczenie największą rolę gra i myślę, że to jest w dużej mierze najważniejszy czynnik [...]. Że te osoby też nie mają przygotowania z zarządzania, bo kolega jest z Ochrony Środowiska, a jednak wydaje mi się, że tą działalność, którą tu odbywa, jest członkiem zarządu, jest członkiem zarządu środowiskowego też, czyli tego takiego wyższego ciała w Warszawie i chodzi na różne spotkania, zebrania, jeździ na szkolenia, no po prostu, że to jest to doświadczenie. Bo nie podejrzewam, żeby jakikolwiek kurs zarządzania dał takie możliwości kierowania tą instytucją jak doświadczenie z życia.[...] Ja: Czyli głównie to doświadczenie. J: No doświadczenie w tym wypadku. Tu żadna osoba pracująca nie jest po studiach związanych z zarządzaniem, nikt z tych osób. [jan]”

“Ja uważam, że w ogóle dużo ludzi trafia jako menedżerowie sportowi po AWF-ie, bo to są ludzie, którzy może nie będą Mistrzami Świata, ale ktoś, kto trochę tego sportu pouprawiał, poznał, skończył studia, jest już wydział menedżerski i tam są ludzie, którzy potrafią to robić. Na pewno muszą się jeszcze po skończeniu studiów naprawdę dużo nauczyć. Jakbym chciał kogoś tu zatrudnić, nawet po SGH, czy po najlepszej szkole i posadziłbym go i dał mu zadania, to naprawdę byłoby mu ciężko, chociaż to byłby prymus i skończył studia na samych piątkach. Jakby nie miał praktyki i nie poznałby tej specyfiki, to byłoby mu trudno. [marian]”

“Przede wszystkim w klubie musiałby zacząć pracować, żeby zobaczyć jak to wygląda. Nie bać się porażek, wyciągać wnioski ze wszystkich złych rzeczy. Myślę, że to są takie cechy, przede wszystkim otwartość, konsekwencja w podejmowaniu decyzji, ale też umiejętność podejmowania decyzji. Bo nie zawsze pewne rzeczy założone, nie zawsze wszystko da się podłożyć pod schematy. [paweł]”

Doświadczenie można zdobywać pracując w organizacji sportowej, ale też samemu będąc sportowcem. Niekiedy zawodnik, w obliczu słabości lub braku kompetencji odpowiedzialnych związków sportowych, zmuszony jest samodzielnie dbać o wszystkie aspekty organizacyjne. Mimo, że jest to niezwykle trudne i czasem uniemożliwia właściwe skoncentrowanie się na trenowaniu, z punktu widzenia dalszej pracy w sporcie jest to cenne doświadczenie.

“Sam kiedyś pływałem na desce [...]. To była świetna szkoła życia. Tam nie masz związku żadnego. To znaczy jest związek, ale nie jesteśmy olimpijską dyscypliną więc jesteśmy traktowani trochę przy okazji więc wszystko musisz sobie zrobić sam. Od znalezienia sprzętu, ustawienia wyjazdów, zbierania się i dzięki temu nauczyłem się angielskiego, bo trzeba sobie było wszędzie poradzić. Nauczyłem się rozwiązywania wielu problemów, w pewien sposób szkoła życia(...). Wszystkie młode chłopaki, które zaczynają pływać, nie ważne jak duże mieliby zaplecze finansowe w postaci rodziców, co też jest ważne, to muszą sobie wszystko zorganizować od A do Z. I to jest taka szkoła życia, która nagle wznosi cię do poziomu małego klubu, ale tak naprawdę instytucji, jeśli nie zorganizujesz sobie wyjazdu, to nie pojedziesz na zawody. To nie jest tak, że masz zaplecze działaczy, którzy wszystko za ciebie ustalą, tak jak to teoretycznie powinno się dziać. A może całe szczęście, bo te chłopaki wychodzą na ludzi w 95 procentach. [kajetan]”

“Wykształcenie każde jest dobre, nawet jeśli ktoś nie skończył studiów, jeśli zrobi jakiś dobry kurs, ma jakąś praktykę, no i to też indywidualnie od człowieka zależy. Ja na przykład się uczyłem tego co robię głównie z praktyki, bo ja wyjechałem w latach 80' gdzie jeszcze była pełna komuna do Włoch i musiałem się szybko nauczyć raz języka, dwa systemu funkcjonowania sportu zawodowego i tu już sam dla siebie byłem menedżerem. Bo proszę sobie wyobrazić: kończy się sezon, ja jestem zawodnikiem, pani jest moim sponsorem no i siadamy razem i pani mówi: no ja chciałabym z tobą przedłużyć kontrakt, ile ty chcesz zarabiać w tym roku, jak ty siebie wyceniasz? A my byliśmy przygotowani i w ogóle było wpajane w nas podczas komuny, że w ogóle mówienie o pieniądzu to jest wstyd. Jak można uprawiać sport dla pieniędzy, to w ogóle jest hańba! Jak nagrody to jakiś puchar kryształowy. Ja za srebrny medal olimpijski dostałem 200 czy 300 rubli, to była nagroda. Proszę zobaczyć jakie są tabele nagród teraz - ministerstwo, sponsor, teraz zawodnik już wie, zna swoją wartość, wie, że on jest aktorem, robi widowisko, robi spektakl i trzeba mu za to zapłacić. Tak jak aktor występuje na deskach teatru, tak samo deskami teatru dla sportowca są imprezy w których on występuje. Justyna Kowalczyk biega i ona nie biega za darmo, ona robi spektakl, ją się pokazuje, telewizja i tak dalej, ona promuje sponsorów. Natomiast w tamtych czasach to był wstyd [...]. I tak samo rozmowa o pieniądzu to było w ogóle wstydem więc nauka tego, że tu się musiałeś przełamać i powiedzieć: ja swoją wartość wyceniam... no tutaj mogę pomóc, tutaj mogę wygrać, rocznie chciałbym zarobić tyle albo tyle. Tu już była taka pierwsza nauka, że tu musiałeś umieć siebie wycenić. Drugą taką moją nauką było to, że aby podnieść swoją wartość, musiałem znaleźć miejsce w tym co robiłem. [...] To już takie myślenie menedżerskie: ok, jestem w drużynie, gdzie mam Mistrza Świata [...], ciężko mi będzie pokonać go, więc muszę znaleźć swoje miejsce, muszę się na tyle pokazać, żebym nie miał problemu z kontraktem, żebym zarabiał dobre pieniądze i żebym umiejętnie się sprzedawać. To była ta sztuka, żeby nauczyć się sprzedawać swoją wartość. [marian]”

Takie doświadczenie zawodnika, szczególnie który funkcjonował na najwyższym światowym poziomie, a przy okazji z konieczności pełnił wobec siebie samego funkcję menedżera, jest bardzo cenne. Ekszawodnik ma wtedy najpełniejszą wiedzę o sporcie, bo zna go zarówno od strony rywalizacji sportowej, jak i od strony organizacyjnej. Takich osób jest jednak ze zrozumiałych powodów niewiele. Co gorsze, jak już pisałam przy okazji opisywania środowiska menedżerów niezależnych, nie mają się oni gdzie dzielić swoją wiedzą i doświadczeniem.

Poza wiedzą z zakresu sportu i doświadczeniem, jako ważne kompetencje menedżerskie wskazywane są umiejętności interpersonalne. Sport jest dziedziną, która gromadzi ludzi z pełnego przekroju społecznego, o różnym poziomie inteligencji, wiedzy, kultury i w bardzo różnym wieku. Ze wszystkimi grupami trzeba umieć się skutecznie komunikować.

“To jest kwestia pewnych cech, które człowiek musi posiadać i umiejętności przystosowania się do warunków pracy z ludźmi, którzy doświadczeń biznesowych tak naprawdę nie mają. Często pracownikami klubów sportowych są ludzie, którzy muszą mieć pasję we krwi. Bo inaczej nie osiągnie się wyników nawet w taki krótkim czasie z grupą fajnych ludzi, które udało się osiągnąć. Pod względem marketingowym, pod względem sprzedażowym jako produkt, jako drużynę, pod względem pozyskiwania środków finansowych, ułożenia tej struktury w taki mechanizm przedsiębiorstwa, który funkcjonuje do dzisiaj. [piotr]”

“Ależ oczywiście trzeba się nimi liczyć to raz, ale trzeba z nimi współpracować! To nie jest kwestia tego, że prezes jest głupi, albo nie rozumie, co do niego mówisz. To mów do niego tak, żeby cię zrozumiał. Ludzie młodzi się najczęściej oburzają, że to taki bałwan, komuch stary i w ogóle nie rozumie i nie chce mi pomóc. To nie on ma ci pomóc, tylko ty jemu pomóż. Nie licz na to, że ktoś powie: o super pomysł, niech sobie pan zarabia pieniądze, a ja tutaj będę siedział w moim starym miejscu i będę się przypatrywał jak się panu świetnie powodzi. Działajcie wspólnie, działajcie razem. [michał]”

Środowisko sportowe jest zróżnicowane i co więcej obecnie w trakcie przemian. Następuje powolna zmiana podejścia, ale ciągle ścierają się ze sobą stare i nowe sposoby funkcjonowania. Skuteczny menedżer musi potrafić komunikować się tak, aby osiągać zamierzone cele. Aby było to możliwe, nie może nikogo obrażać, trzeba wykazywać się empatią, mieć sympatię dla różnych ludzi i próbować zrozumieć ich motywacje. Jest to bardzo trudne, szczególnie dla młodych ludzi, którym czasem wydaje się, że ich racja merytoryczna jest najważniejsza. Trudno im odnosić się z szacunkiem do starych działaczy, czy innych grup, których sposób funkcjonowania jest dla nich trudny do zaakceptowania. Bez tej umiejętności komunikacji, nie można jednak osiągnąć sukcesu w branży sportowej.

Menedżerowie, jak już pisałam, działają też na granicy świata sportu i biznesu, starając się pozyskać dodatkowe środki na działalność. Także w tych środowiskach muszą wzbudzać zaufanie i potrafić się skutecznie komunikować.

“Wie pani, podstawowa sprawa dla mnie to są ... układy to może źle zabrzmieć, ale znajomości. I możliwość w miarę szybkiego przekształcania się i porozumiewania się z kimś, z kim się rozmawia. Bo idę na rozmowę, na przykład załatwiam pieniądze z jednej firmy, załatwiam pieniądze z kilkunastu firm. I bywa tak, że w każdej

tej firmie muszę się zachowywać podobnie, ale nie tak samo. Kontakty interpersonalne, to jest podstawowa sprawa. Bo tak jak pani powiedziałem wcześniej. Ktoś kto sprzedaje dany produkt, jest ukierunkowany na sprzedaż jednego produktu: książki, wędliny, buty itd. A tu trzeba być ukierunkowanym w kilkunastu kierunkach, trochę mówię masło maślane, ale trzeba być tak ukierunkowanym, żeby znać trochę psychikę kogoś z kim się rozmawia, żeby błyskawicznie wyciągać wnioski. Wie pani, trzeba czuć, czy próbować czuć co dana osoba myśli, czy dana osoba jest w dobrym humorze, czy na przykład jest na kacu, czy była na wczasach i te wczasy były fajne, czy się pokłóciła z żoną czy z mężem. [janusz]”

“Sport idzie w kierunku, tak jak żeśmy rozmawiali, profesjonalizmu. Czyli może jeszcze umiejętności rozmowy ze sponsorami, takie inne rzeczy typowo biznesowe, tak można byłoby jeszcze włączyć. Czyli jeszcze taki menedżer, biznesmen. [robert]”

W kontekście komunikacji można powiedzieć, że menedżer sportowy musi mieć wiele różnych sposobów porozumiewania się, argumentacji, czy środków wyrazu i dostosowywać je w zależności od tego, z jaką częścią środowiska rozmawia.

“Powinien się przede wszystkim umieć obracać w środowisku. Powinien analizować to wszystko co się dzieje dookoła. Powinien być człowiekiem niesamowicie konstruktywnym, takim, który nie buja w obłokach, tylko mocno stąpa po ziemi, kreatywnym, któremu się chce coś robić. Nie siedzieć za biurkiem, tylko działać. Oczywiście praca papierkowa jest ważna, ale dla menedżera nie najważniejsza. Ja: A tu wykształcenie jakiegoś by pan połączył? J: Myślę, że nie. Cechy osobowe głównie. Wykształcenie może być troszeczkę pomocne. [janusz]”

Praca w sporcie często wiąże się z zagranicznymi kontaktami. Kluby i pojedynczy sportowcy rywalizują na arenie międzynarodowej, a związki zrzeszone są w organizacjach ponadnarodowych koordynujących całe całe dyscypliny. Praktycznie każda grupa menedżerów sportowych ma kontakt z partnerami z innych krajów. Dlatego dla menedżerów ważna jest znajomość języków obcych.

“Na pewno w większości przypadków menedżer sportu musi znać lepiej języki niż ten korporacyjny, do momentu jak nie pracuje w zagranicznej korporacji i z tym jest spory problem. [kajetan]”

“Języki są bardzo ważne, szczególnie angielski, w tej chwili w tych kontaktach międzynarodowych. [...] Musisz pracować jak dyplomata, robić lobbing, jeździć na wszystkie kongresy, spotykać się i tak dalej. [marian]”

Sport wyczynowy na najwyższym poziomie zawsze oznacza rywalizowanie na arenie międzynarodowej. Dlatego menedżer, aby skutecznie lobbować na rzecz dyscypliny, czy dbać o interesy swojego klienta, musi dobrze porozumiewać się przynajmniej po angielsku.

Menedżer sportowy powinien także mieć umiejętności przywódcze; gromadzić wokół siebie ludzi i być w stanie przekonać ich do działania. Siła ta najczęściej bierze się z pasji; miłości do sportu.

“Myślę, że może być to człowiek, który jest po AWF-ie, może być to człowiek, który jest po marketingu sportowym, zawsze musi być to człowiek, która jak się urodził i miał 5 lat to już organizował wszystko dla wszystkich. I tak jest wszędzie na każdym AZS-ie Tak zwany organizator. Trzeba chcieć, trzeba umieć organizować, trzeba umieć rozmawiać z ludźmi, tak jak w sporcie, trzeba umieć tworzyć zespoły, które będą potem razem pracować, coś realizować. [robert]”

“Przede wszystkim otwartość na kontakty, wiara w to co się robi, bo to jest jedna z cech osób zarządzających. Żeby coś zrobić, to samemu trzeba w to wierzyć i przekonać do tego ludzi, z którymi się pracuje. [paweł]”

“Ja: A jakie umiejętności czy wiedza są potrzebne według pana, żeby być menedżerem sportowym, agentem piłkarskim? T: Pasja musi być, jak ktoś ma pasję i do tego smykałkę prawniczo – biznesową. [tomasz]”

Przy charakteryzowaniu sylwetki menedżera sportowego podkreślałam, że cechują ich duże pokłady energii i chęci do działania. Jest to niezbędne, aby funkcjonować w branży, z powodu licznych trudności i generalnie nietypowej specyfiki pracy, o której już szeroko pisałam. Pasja daje taką siłę, szczególnie jeśli jest nią sport. Kibicowanie wywołuje ogromne emocje i dla wielu sukcesy i porażki ich ukochanych klubów czy sportowców, są źródłem wzruszeń, które przekładają się na motywację do działania w branży.

5.2.7. Kursy i certyfikaty państwowe na menedżerów sportowych

Zdefiniowałam już i szeroko opisałam menedżerów sportowych z różnych grup. Przedstawiłam też opinię środowiska na temat kluczowych kompetencji, które powinna posiadać osoba chcąca skutecznie działać w branży sportowej. Te dwa wątki łączą się z tematem kursów na menedżerów sportowych, które cieszą się w ostatnich latach dużym zainteresowaniem.

Jak wynika z rozmów z moimi interlokutorami, a także prywatnego doświadczenia i obserwacji rynku, kursy na menedżerów sportowych organizowane są przez prywatne podmioty, w tym prywatne szkoły wyższe specjalizujące się w tematyce sportowej. Do 2010 roku, poza dyplomem świadczącym o ukończeniu kursu, absolwent otrzymywał także państwowy certyfikat dla menedżerów sportowych. Nadawanie tego tytułu zostało zniesione nową ustawą o sporcie i obecne kursy kończą się jedynie uzyskaniem dyplomu. Certyfikat państwowy był wymagany, aby objąć najwyższe stanowiska w niektórych organizacjach sportowych finansowanych z budżetu samorządowego lub centralnego. Warunek ten mógł być wpisany do specyfikacji konkursowej, co miało gwarantować odpowiedni poziom kwalifikacji zawodowych kandydatów.

Założenie, że certyfikat państwowy jest dokumentem świadczącym o posiadaniu przez daną osobę odpowiedniej wiedzy do zarządzania w sporcie, mogłoby być słuszne. Pod warunkiem jednak, gdyby jego uzyskanie wiązało się faktycznie ze zdobyciem określonego poziomu wiedzy, w ściśle zdefiniowanym zakresie. Nie chcę zanedo krytykować ustawodawców, ale skoro do tej pory nie było w Polsce ustalonej definicji menedżera sportowego, a zakres działania takowych może być bardzo różnie interpretowany, przy czym zawsze jest szeroki, trudna do zrozumienia jest idea nadawania certyfikatów rangi państwowej.

“No nie ma takiego zamkniętego przedziału, w którym można by było zamknąć tego menedżera sportowego. Jest teraz moda na to, że ładnie, jeśli ktoś ma taki certyfikat, ale mnie to nie przekonuje po prostu. [dariusz]”

“Bardzo ciężko certyfikować menedżera sportu. To nie jest tak konkretna wiedza jak makler czy na przykład lekarz, bo to są studia. Natomiast są różne, tak jak mówiłem na początku, sfery działania menedżerów sportu: jest menedżer który działa w tenisie, jest menedżer który działa w piłce nożnej, jest menedżer który kieruje klubem, albo który działa w związku. No i specyfika jest bardzo różna każdego z tych obszarów. Nie jest powiedziane, że menedżer, który działa w jednej, sprawdziłby się w drugiej, zresztą pewnie nie. Nie chcę, żeby to miało jakiś negatywny wydźwięk, ale ktoś kto handluje piłkarzami w cudzysłowie, może nie mieć pojęcia o kierowaniu karierą tenisisty, o menedżmencie, czy jakby to tam nazwać. W każdym razie o zarządzaniu karierą tenisisty czy hokeisty czy kogokolwiek innego. Nie wiem, jeśli jakaś placówka naukowa stworzyłaby jakiś ciekawy program... [borys]”

Być może brak zdefiniowanej treści pod hasłem „menedżer sportowy” spowodował, że zapis ten nie pojawił się w nowej ustawie. Kursy jednak nadal są organizowane, a wiele osób ma w swoich dokumentach zdobyte wcześniej certyfikaty. Ciekawe wytłumaczenie powyższego fenomenu podsuwa teoria, co rozwinę w dyskusji wyników.

Analizę wartości kursów rozpocznę od tego, czy są one w ogóle potrzebne.

“Niewielką mam wiedzę na temat tych kursów, ale wydaje mi się, że kursy są organizowane wtedy, kiedy jest popyt na rynku. Jeśli jest popyt na rynku, to organizuje się kursy. Jest moda na menedżera sportowego no to organizuje się kursy dla menedżerów sportowych. Oczywiście na tym się zarabia, no bo jest na to moda. A ktoś później ma tam jakiś certyfikat menedżera sportowego i zarabia też pieniądze jeśli mu się dobrze trafi, podpisze umowę i jest fajnie. Natomiast wydaje mi się, że to jest w tej chwili moda, takie modne pojęcie, jest na to popyt, ktoś jest menedżerem i fajnie się to nazywa no i może zarabiać pieniądze. [dariusz]”

Bez wątpienia jest popyt na kursy na menedżerów sportowych, na co może wskazywać ich liczba i to, że ciągle nowe podmioty pojawiają się na rynku szkoleń w tym obszarze. Są dwa główne źródła motywacji do podjęcia tego typu szkolenia zawodowego.

Pierwsze z nich, to chęć sprostania wymogom prawnym. Jak wspominałam, przy okazji konkursów na pewne stanowiska mogło pojawić się wymaganie od kandydatów posiadania certyfikatu, a po zmianie prawa dyplomu ukończenia kursu.

“Zresztą różni ludzie przychodzą na kurs, z różnymi oczekiwaniami i z różną historią życia. Niektórzy właśnie potrzebują papier po to, żeby objąć funkcję kierownika pływalni, jest to wymagane przez przepisy. [michał] Miasto, żeby pomóc klubom, bo wiadomo te wszystkie kluby takie jak X10, Y, mają problemy finansowe, te dotacje nie wystarczają więc miasto wymyśliło program rewitalizacji. Rewitalizacji to jakaś odnowa, przywrócenie do życia. No i ta pomoc miała być, ale pewne założenia w czasie trwania tego procesu były takie, że w klubach powinni pracować menedżerowie. No i z tego właśnie względu większość kolegów na ten kurs poszła, mimo, że pracują w klubach kilkanaście lat. No ale żeby mieć jakiś dyplom dla miasta, bo przy rozliczeniu dotacji. Potem się okazało, że to zbyteczne, bo w zasadzie tego nie żądano, no ale taki kurs mógł nam się przydać. Dlatego żeśmy się tam znaleźli. [kazimierz]”

Tego typu utylitarna motywacja podejmowania szkolenia zawodowego nie jest najlepsza z punktu widzenia potencjalnego zaangażowania uczestnika. Jednak, przy wysoko postawionych wymaganiach, wymuszenie podnoszenia kwalifikacji na kadrze zarządzającej mogłoby być skuteczne. Pod warunkiem, że na kursie mogliby faktycznie uzyskać wiedzę przydatną do dalszej pracy, a to, według osób znających realia tych szkoleń, bywa problematyczne. Przede wszystkim, co szczegółowo opisałam, praca w sporcie jest bardzo zróżnicowana w związku z tym niezwykle trudne jest zbudowanie programu, który faktycznie byłby satysfakcjonujący dla wszystkich.

“Na ten kurs przychodzą ludzie, którzy mają wieloletnie doświadczenie w pracy w sporcie, przeszli wszystkie szczeble. Byli zastępcą kierownika, bo tam niepotrzebny był papier, zastępcą kierownika w departamencie sportu w urzędzie gminy, czy pracowali na pływalni, coś tam stworzyli przez wiele lat. To naprawdę jest przekrój przeinteresujący, to są ludzie, którzy są w czasie studiów, po studiach, ale miałem też osoby 60 letnie. Ja: No właśnie, czy to coś zmienia w ich życiu? Na przykład osoby, które przychodzą z klubów, jak jeden z moich rozmówców przyznał, że poszedł na kurs dlatego, bo był taki program rewitalizacji klubów sportowych, gdzie obawiano się, że będzie wymagany ten certyfikat. W związku z tym wszyscy [...] poszli na kurs, skończyli go i teraz są menedżerami sportowymi? M: No nie, nie są menedżerami. Jeśli się tak czują, to pogratulować. Motywacje są przeróżne. Są ludzie, którzy przychodzą i mówią: jestem księgowym, ale kocham sport i przyszedłem tutaj po to, żeby spróbować się dowiedzieć, czy mógłbym coś w tym sporcie robić, bo nie chcę być księgowym, bo mnie to nudzi szalenie. Ale są ludzie, którzy otwarcie mówią, że nastąpiła zmiana stanowisk, w związku z czym wymagany jest papier. Papier, który mówi, że jest ten ktoś Państwowym Menedżerem Sportu. [michał]”

Druga część osób przychodzi, bo poszukują wiedzy na temat różnych aspektów zarządzania w sporcie.

“Inni chcieliby się stać agentami piłkarskimi. Ja im wtedy mówię - czy agent to jest to samo co menedżer, nie wiadomo. Inni jeszcze chcieliby zarządzać klubem sportowym, zorganizować klub sportowy, lepiej go poprowadzić i tak dalej. [...] To jest oczywiście kwestia znalezienia swojego miejsca, czerpania wzorców, to jest kwestia ułożenia pewnej struktury. Myślę, że 10% może 12% ludzi, którzy chodzą na kursy gdzieś tam sobie myślą, to są ludzie, którzy własne interesy chcą zakładać. Bardzo dużo ludzi z fitnessu przychodzi. Mówią: chcę założyć klub fitness, jestem instruktorem czy instruktorką fitnessu, jak to ma funkcjonować? Tego się tam nie uczą z całą pewnością. Natomiast uczą się tego czym to ma być, ja ich tego uczę, jak masz się odróżnić od 1000 innych klubów fitness, żeby ludzie przychodzili do ciebie, a nie tam. Ale oni już nie uczą na takich studiach, nie wiem, gospodarki materiałowej. Ja: No tak, a żeby coś sprzedać, to to musi już być, funkcjonować od strony chociażby przepływów finansowych, musi się utrzymać. M: No właśnie, a to że ktoś jest instruktorem fitnessu, to wcale nie znaczy, że zna się na zarządzaniu klubem fitnessowym. On może zaglądać, podglądać, jaki jest system wydawania kart, rejestracji i tak dalej i tak dalej, ale w pewnym momencie sam tego nie robi. Tym ludziom potrzebna jest pomoc. I to jest odpowiedź na pytanie, czy potrzebne są te kursy. [michał]”

Jak pokazuje powyższy cytat, wiele osób podejmujących kursy na menedżerów sportowych robi to, ponieważ faktycznie są zainteresowani pozyskaniem fachowej wiedzy o

zarządzaniu w tym obszarze. Jest oddolna potrzeba podnoszenia kwalifikacji i rosnąca świadomość, że można i trzeba działać bardziej profesjonalnie. Każdy uczestnik szkolenia spodziewa się jednak czegoś innego – ktoś chce dowiedzieć się jak zorganizować klub fitness, ktoś jak zostać agentem piłkarskim, a ktoś jak zdobyć sponsora dla klubu, w którym pracuje. Uczestnicy mają też bardzo zróżnicowany poziom doświadczenia i wiedzy o kulisach funkcjonowania sportu – jedni są tuż po studiach lub w ich trakcie, inni od wielu lat pracują w sporcie. Kursy odbywają się średnio w wymiarze stukilkudziesięciu godzin, przy czym w praktyce, osoby, które są magistrami ekonomii lub zarządzania są z części zajęć zwolnione.

“Tylko te kursy są króciutkie. Ja mam 30h wykładów, to co ja im mogę powiedzieć. Ja im mogę powiedzieć otwórzcie szeroko oczy, chcę was nauczyć innego sposobu widzenia sportu, niż widzieliście to do tej pory. Chcę was nauczyć pewnych rzeczy, na które musicie zwracać uwagę. Nie jestem w stanie wam przekazać wiedzy, jaką posiadam, bo raz, że jest ona przeogromna, dwa, że ja nie mam czasu na to. [michał]”

Bez względu na chęci, kwalifikacje i podejście organizatorów tego typu szkoleń, w tak krótkim czasie praktycznie niemożliwe jest opracowanie programu, który byłby wartościowy i użyteczny dla wszystkich zainteresowanych grup.

Część środowiska uważa jednak, że skoro jest na nie zapotrzebowanie, to kursy są potrzebne. Pod warunkiem, że faktycznie podnoszą poziom wiedzy uczestników.

“Może powiem tak, jeśli na kursie będzie wykladał profesor jeden, drugi, trzeci, dziesiąty, to jestem zdania, że to jest bardzo potrzebne. Ludzie z autorytetem, którzy zęby zjedli na tym co robią. Natomiast wiem skądinąd, że jest wiele sympozjów, kursów szkoleń, gdzie przy całym szacunku dla siebie, bo ja jestem magistrem i dla pani, bo też jest pani jeszcze magistrem, wykładają ludzie, którzy nie mają tego doświadczenia. Ja: Czyli uważa pan po prostu, że poziom tych kursów często jest marny, tak? J: Tak, jest to wyciąganie pieniędzy. Ja: A gdyby był dobry poziom, to według pana ma to sens? J: Zdecydowanie tak. [janusz]”

“Ja: W takim razie nie wystarczyłoby, żeby taki menedżer miał dyplom z uniwersytetu jakiegokolwiek? H: No jeśli ten uniwersytet daje dyplom za określoną wiedzę i daje temu absolwentowi szansę, żeby poznał zasady funkcjonowania na rynku i nie ważne, czy to jest sportowa SA czy normalna SA notowana na giełdzie, to proszę bardzo. Mają kształcić, mają prawo tak jak w każdej innej dziedzinie życia, przywilej wydawania uprawnień, certyfikatów i nie wiem, czego jeszcze. Także z takiego punktu widzenia ja bym powiedział, że to bardzo dobrze, że jest coraz większa oferta dla ludzi, którzy poza takim swoim zmysłem instynktu i wyczucia, chcą na przykład się kształcić i że taką szansę im uczelnie dzisiaj dają, czy tam różnego rodzaju organizacje szkolące tych ludzi. To jest bardzo dobrze. Pod warunkiem, że to nie jest sztuka dla sztuki, tylko naprawdę według jakiegoś standardu uczą tych ludzi i tych ludzi, którzy na przykład wychodzą z kariery zawodniczej i nagle im się życie wali, bo on ma 32/35 lat i do tej pory grał w piłkę i co on ma wtedy zrobić? Szkoły nie skończył, szkół inżynierskich czy innych już nie skończy więc najbliższemu do tego, żeby przy tym sporcie zostać. Ja jestem zwolennikiem tego, aby doprowadzić do sytuacji, aby również na rynku szeroko rozumianych szkoleń edukacji powstała konkurencja. [henryk]”

Być może, jak zasugerował Henryk, rosnąca konkurencja na rynku szkoleń zarządzania w sporcie przyczyni się do podniesienia poziomu. Warto więc poczekać. Tymczasem jednak poziom kształcenia uznawany jest za słaby.

“No ale na dyplom uczelni prywatnej, to już jest w ogóle jakaś paranoja. Każda uczelnia, która ma w swoim zakresie kształcenie trenerów, może wydawać licencję trenerską. To jest nonsens, kiedy kiedyś licencję można było uzyskać po naprawdę ciężkich studiach w AWF i dostawało się wtedy trenera drugiej klasy, będąc naprawdę świetnie przygotowanym do zawodu. A bardzo często jest tak, że te uczelnie nawet nie mają swojego boiska piłkarskiego, gdzie mogli by tych trenerów uczyć jak uczyć. Oczywiście jest wolność i każdy może. Może powstać całe mnóstwo szkół, a ludzie kształcą się przez pięć lat na uniwersytecie i mają takie same uprawnienia. Co z tymi menedżerami, po co im jest to, do czego? Tak jak mówię, niektórzy z ciekawości, niektórzy z potrzeby, jeszcze inni z przymusu ekonomicznego przyszli i próbują się czegoś dowiedzieć. [michał]”

Jak powiedział Michał „przyszli i próbują się czegoś dowiedzieć”. Kwestia tego, czy faktycznie wzbogacają swoją wiedzę, na dzień dzisiejszy jest dyskusyjna.

Właśnie z powodu niskiego poziomu nauczania i braku zdefiniowania zakresu szkolenia, część osób z branży nie widzi wartości w podejmowaniu takich kursów.

“Patrząc przez pryzmat kursu na który ja chodziłem, to nie ma sensu, no bo to jest fikcja zupełna.[borys]”

“Wydaje mi się, że ktoś kto ma się tym zajmować powinien najpierw mieć jakieś podstawy, nie wiem, skończyć wydział zarządzania albo jakieś inne studia i ewentualnie potem można by go z pewnych rzeczy doszkolić. Bo tu ważna jest wiedza praktyczna. Jeżeli ktoś ma być menedżerem piłkarskim w rozumieniu agentem, takim jak my tutaj działamy, to wydaje mi się, że te kursy nie mają w ogóle żadnego uzasadnienia. [...] Ale czy te kursy mogą czegoś nauczyć? Pewnie coś tam dają, ale piłka jest tak bardzo specyficzna. Wie pani, to już jest tak głęboko w las, nie tak na brzegu, to już tam głębiej. A tu na brzegu to ok, ktoś zrobił kurs i zaczyna. Ale dla mnie menedżerem jest ktoś, kto potrafi się samodzielnie utrzymać z tego działania. [tomasz]”

“Tak naprawdę myślałem o tym, żeby rozszerzyć sobie własne umiejętności, ponieść swoje kwalifikacje i zdobyć dokument, który będzie stanowił o statusie menedżera sportowego. Ale przyznam, że rozmawiając z uczelniami dwoma, które proponowały taki blok tematyczny jako studia podyplomowe, nikt mnie nie przekonał, że warto. Bo tak naprawdę tam jest sporo działań z obszaru takiego stricte marketingowego, czegoś co jest filozofią bardzo miękką. Natomiast dla mnie słowo menedżer, bez znaczenia tego drugiego członku, to już jest niewątpliwie osoba, która ma predyspozycje biznesowe. Uznałem, że jednak nie ma takiej potrzeby z racji zainteresowań sportem jako hobby przez wiele, wiele lat, kiedyś też czynnie uprawiałem sport i jednocześnie doświadczenia biznesowe w kilku organizacjach niemałych, powiedziałbym, że również korporacyjnych i mając do czynienia między innymi z budowaniem strategii przedsiębiorstwa, również marketingowej, operując nieźle wskaźnikami finansowymi, efektywności finansowej, uznałem, że to mi wystarczy i nie myliłem się. [piotr]”

W wypowiedziach powtarza się wątek, że jeśli jakaś wiedza jest potrzebna, to z zakresu zarządzania i prawa, a w tych kierunkach są prowadzone studia.

“Ja: Co powinno być według ciebie w takim ciekawym programie? B: Przede wszystkim dużo elementów PR, marketingu, prawa i sprzedaży. Czyli zarządzanie i marketing rozszerzony o jakieś tam zagadnienia prawne związane ze sportem. Jeśli chodzi o sport, to tutaj jakieś takie case studies mogłyby się przydać w takim programie nauczania. Natomiast tak naprawdę indywidualne zainteresowania nałożone na studia z zarządzania i marketingu mogłyby się tutaj sprawdzić. To jest kwalifikacja dla menedżera sportu. Jeszcze myślę, że ciekawy element to psychologia, tak a propos tego programu nauczania. [borys]”

Przypominam jednak, że ukończenie studiów kierunkowych nie zostało wskazane jako istotny element w CV menedżera sportu. Za równie wartościowe uznawano zdobywanie wiedzy w praktyce, poprzez doświadczenie. Z kolei bardzo krótki czas i zbyt szeroko układane programy powodują, że naprawdę wartościową wiedzę trudno jest na takim kursie osiąść.

Niektórzy jednak argumentują, że zapisanie się na kurs jest wartościowe, nawet jeśli jego jakość nie okaże się satysfakcjonująca. Pokazuje to bowiem, że dana osoba ma inicjatywę i chęć zrobienia czegoś i stara się podchodzić do tego profesjonalnie. Inicjatywa i chęć to ważne cechy menedżerów sportowych, dlatego ukończenie kursu może być dowodem na ich posiadanie.

“Wiedzy nigdy dość, bardzo dobrze, że ci ludzie tam przychodzą. Miałem taką grupę, gdzie było 72 osoby. Ja jestem bardzo spolegliwym nauczycielem, mnie kompletnie nie interesuje czy ktoś chodzi czy nie. Jeśli ktoś chce mieć papier, jest na jednych zajęciach po czym ściąga od kolegi i zalicza to, to mnie to kompletnie nie interesuje. To jest jego droga życiowa, nie moja. [michał]”

“To że ktoś ma taki certyfikat, to znaczy, że mu się chce. To musi się cholernie chcieć i zawsze się to wiąże z jakimiś wyrzeczeniami. Czasami one są malutkie, niektóre z tych kursów coś za sobą niosą, ale przede wszystkim wiadomo, że studiował z kimś i spędził z nimi czas. [kajetan]”

Poza wykazaniem się inicjatywą, uczestnictwo w kursie może być także sposobem na budowanie branżowych znajomości, co jest cenne.

“Ja myślę, że one wszystkie są super. Nie mam pojęcia co one dają prawnie, ale szczególnie dla tych ludzi młodych, którzy chcą się rozwijać jest to ważne, bo jest to masę spotkań, wymiana myśli, można usłyszeć różne rzeczy. A jeżeli ktoś to robił za granicą, to już w ogóle super, bo to przynajmniej znaczy, że rozumie po angielsku i ktoś to sprawdził. [kajetan]”

O ile część moich rozmówców uznała za wartościowe dokształcanie się w obszarze zarządzania sportem, o tyle dla żadnego z nich, jako potencjalnych pracodawców, certyfikat nie stanowił wartości.

“Na pewno nie można wszystkiego negować, bo sam uczestnicząc w wielu kursach, robiąc studia podyplomowe dwukrotnie mogę powiedzieć, że są takie kursy i takie szkolenia, które warsztatowo prowadzone dają człowiekowi tą wartość dodaną. Jest to jeszcze pełniejsza wiedza w różnym zakresie. To jest kwestia kto prowadzi, kto ma jaki bagaż doświadczeń i jak umiejętnie potrafi przekazać swoją wiedzę, po to żeby komuś sprawić przyjemność podniesienia własnych kwalifikacji. I to ma wtedy sens. Robienie kursów dla kursów, dla papieru, dla

certyfikatu, to wychodzi w praktyce bardzo szybko. [...] Certyfikat, to jest tylko dokument potwierdzający ukończenie kursu, a ukończenie wiąże się z nadaniem tytułu menedżera sportowego. Ja tak do tego podchodzę. [piotr]”

“Jeżeli to są kursy, które są przeprowadzane rzetelnie, jeśli sama czujesz, że coś ci dają, a nie jest to zwykły papier, że odbyło się szkolenie i ten co szkolił dostał za to pieniądze i ty mu zapłaciłeś i wychodzisz z glejtem, to to nic nie jest. Na pewno dobry kurs, to taki, który coś da, który coś wniesie do mojego życia i taki kurs dzięki któremu będę mógł coś dalej przekazać, który mi pomoże znaleźć pracę, który mi da pewność siebie, który mi pokaże mój kierunek, że akurat tu jestem dobry i mogę się realizować, że znalazłem sobie swoje miejsce, to taki kurs jak najbardziej. Ja: Czyli kurs tak, ale nie jako argument dla pana jako pracodawcy, że ewentualnie ktoś przychodzi i pokazuje panu certyfikat (M: zdecydowane: nie, nie!), tylko bardziej rozwój wewnętrzny, tak? Rozmowa, poznanie osobowości człowieka, widzisz, czy ktoś ma pasję, a później go nauczysz sam lepiej niż kursy. Jeśli to jest człowiek, który ma pasję i wiesz, że jest rzetelny, uczciwy i lubi to co robi, to jest ważne też, żeby pasjonatów znaleźć. [marian]”

“Taki kurs na pewno może w jakiś sposób być przydatny, ale czy certyfikat tego typu ma do czegośkolwiek uprawniać, to mam wątpliwości. [tomasz]”

Część osób otwarcie krytykowała certyfikację państwową i nie wskazywała go jako wartość.

“No nie, certyfikaty miałyby sens, jeśli one byłyby przyznawane faktycznie na podstawie jakiś egzaminów, ale to chyba nie wygląda w tej chwili tak. To znaczy mogłoby być to wymóg, ale nie można wymagać od menedżera, który zajmuje się pozyskiwaniem klubów dla zawodników czy pozyskiwaniem sponsorów jakiegos certyfikatu. Przy zarządzaniu klubami to może mogłoby mieć sens, chociaż nie musi. Prezes pewnie nie musi mieć takiego certyfikatu. [borys]”

Wartość certyfikatów podważana jest również z powodu obaw o przyznawanie ich w sposób nieuczciwy.

“Ja: A certyfikowanie, tak jak teraz można uzyskać certyfikat menedżera sportowego, to jest państwowy certyfikat, to ma sens? J: Też nie jestem do końca o tym przekonany. Ja pani powiem, ja siedzę w dziennikarstwie od dwudziestu kilku lat i ja wiem jakie są układy i wiem co się robi. Wiem, że wielu menedżerów, którzy mają menedżera państwowego, czy menedżera PZPN-u to było załatwiane na lewo po prostu. [janusz]”

Wątpliwości natury etycznej dodatkowo obniżają wartość rynkową certyfikatów menedżera sportu. Generalna negatywna ocena tego dokumentu pozwala wnioskować, że ustawodawca postąpił słusznie znosząc certyfikację państwową w tym zawodzie.

Podsumowując wątek kursów i certyfikatów, z wielu powodów ich sens w obecnym kształcie jest podważany. Najwięcej problemów przysparza różnorodność zadań, które podejmują menedżerowie sportowi, a raczej niemożność omówienia wszystkich aspektów w krótkim okresie przeznaczonym na szkolenie. Osoby związane z branżą często zdają sobie z tego sprawę, dlatego uczestnictwo w kursach doceniają jako przejaw inicjatywy i chęci poszukiwania informacji, natomiast dyplom ukończenia, czy sam certyfikat, nie stanowi dla nich szczególnej wartości.

5.2.8. Ścieżki karier menedżerów sportowych

Ciekawym wątkiem z moich badań są typowe ścieżki karier menedżerów sportowych. Jest to branża dosyć zamknięta na nowe osoby, szczególnie nie wywodzące się ze świata sportu. Aby rozpocząć karierę w organizacji sportowej nie można liczyć na znalezienie oferty pracy w gazetach czy na portalach internetowych, bo takich właściwie nie ma. Jak już pisałam, tradycyjne środowisko sportowe jest nieufne, dosyć zamknięte i zdystansowane w stosunku do osób, które podkreślają swój profesjonalizm i nowoczesne podejście. Często zresztą nie widzą potrzeby zmiany myślenia i wartości dodanej z ewentualnej współpracy z kimś nowym. Dlatego jeśli nie muszą, nie szukają nowych współpracowników. Zła sytuacja finansowa niektórych podmiotów, a także rosnące wymagania właścicieli, coraz częściej wymuszają jednak poszukiwanie efektywnych metod organizacji oraz pozyskiwania pieniędzy na zewnątrz starego środowiska. Tendencja ta nie jest jeszcze bardzo silna, ale prawdopodobnie będzie się rozwijać.

“Ja: No tak, ale nie ma tu ogłoszeń o pracę, że związek szuka kogoś nowego, to nie jest taki otwarty rynek, że mogę otworzyć gazetę praca i widzę, że ta firma szuka tego i tego więc aplikuję. Tutaj tego nie ma. M: Bo nie ma rynku jeszcze, nie ma ssania, nie ma zapotrzebowania. [...] Ja mówię zawsze, że najlepszy jest ten poziom średni, bo na poziomie wysokim próbują sobie radzić sami, ale ten poziom pośredni - klubowy. Takie kluby drugoligowe, pierwszoligowe w niektórych dyscyplinach sportowych, to są najlepsi pracodawcy, bo im wystarczy poukładać różne rzeczy, które oni już mają. Tylko, że oni tego nie robią, bo nie wiedzą, że powinni. [michał]”

Skoro pracy w branży sportowej nie dostaje się w wyniku odpowiedzi na ogłoszenie, ciekawe jest jak w praktyce pozyskiwani są nowi ludzie. Warte prześledzenia jest także kto i z jakiego powodu decyduje się na wejście do branży sportowej oraz to, kto ma największe szanse na przebicie się.

“To jest tak młody niedoświadczony rynek jeśli chodzi o zarządzanie w sporcie, że każda kariera się w inny sposób toczy i tworzy. Tutaj było tak i trochę było w tym wszystkich przypadku, natomiast nie ma. No ktoś kończy karierę sportową i nie ma co ze sobą zrobić, no może w ten sposób, ktoś inny może pracuje w klubie a chce coś, no nie wiem, trudno mi powiedzieć. [borys]”

Wbrew pozorom, mimo, że nie ma ukształtowanych formalnych ścieżek rozpoczęcia pracy w sporcie, typowe drogi są zaskakująco powtarzalne i schematyczne. Na podstawie badań wyróżniłam sześć najczęstszych do tej pory sposobów rozpoczynania kariery menedżerów sportowych.

Niespełniony sportowiec lub zaangażowany kibic

Pierwsza popularna ścieżka rozpoczęcia pracy w sporcie charakterystyczna jest dla grupy, którą nazwałam niespełnionymi sportowcami. Mam tu na myśli osoby, które uprawiały sport wyczynowo, ale nie doszły do poziomu zawodowego. Nie osiągnęli oni poziomu, który pozwoliłby im z rywalizacji uczynić swój zawód lub też z innego powodu młodo wycofali się z wyczynowego uprawiania sportu (na przykład w wyniku kontuzji).

“Nie, moim zdaniem menedżerami sportowymi są najczęściej osoby, które w dzieciństwie sporo tego sportu uprawiały, ale nigdy nie miały jakiś super wyników.

Bo takich osób sporo poznałam, którzy chcieli być menedżerami, chcieli działać w sporcie, szczylic się jakimiś wynikami, ale nie do końca mieli te wyniki. [olga]”

“Ja: W takim razie pytanie, jak według pana można się dostać do zawodu, jak pan zaczął pracę w związku? D: Bo dostałem mandat, działałem jeszcze w klubie ZKS Granat ze Skarżyska-Kamiennej, to jest klub czwartoligowy w którym działałem. Zresztą ja kiedyś tam grałem w piłkę lata temu i gram do tej pory w oldboyach i gdzieś tam cały czas ta piłka jest mi bliska i działałem w tym klubie w zarządzie i dostałem mandat na walne zebranie. Na walnym zebraniu zostałem wybrany do zarządu, przez 18 miesięcy byłem normalnym członkiem zarządu i po dwóch latach prezes zaproponował mi wiceprezesa. I tak jestem i działałem. [dariusz]”

Niespełnieni sportowcy realizują niezaspokojone ambicje sportowe angażując się w zadania organizacyjne. Dobrze znają sport i nie są nim jeszcze zmęczeni. W przeciwieństwie do byłych zawodowych sportowców, skończyli karierę na tyle wcześnie, że w miarę normalnie przeszli przez system edukacji – często mają skończone studia lub rozpoczęli już pracę w innych branżach. Poszukując dla siebie zatrudnienia w sporcie, korzystają ze zgromadzonej wiedzy, robią to co kochają i rozumieją najlepiej.

“Každy człowiek jest trochę próżny, trochę leniwy i najchętniej by robił i szukał pracy lżejszej od spania. I ja nie będę nikogo oszukiwał i po paru latach wiem, że tak jest i się idzie po najmniejszej linii oporu [...]. Więc wzięło się to z tego, że wiedziałem o tej dziedzinie wszystko: o wyjazdach, w zimie jeździłem głównie na nartach, startując też w rywalizacji akademickiej, ucząc dzieciaki jako instruktor więc pierwszym etapem było robienie imprez firmowych właśnie w oparciu o to, co się znało. Každy marzy, szczególnie chłopaki, żeby być przy sporcie i jeżeli pojawiła się taka możliwość, to szkoda byłoby nie skorzystać. [kajetan]”

Podobna motywacja rozpoczęcia działalności charakteryzuje osoby, które wprawdzie nigdy nie uprawiały sportu wyczynowo, ale są wieloletnimi kibicami. Są od lat aktywni na przykład w klubie kibica, czy pracują jako wolontariusze przy okazji organizacji dużych imprez sportowych.

“Wydaje mi się, że menedżer sportowy musi być najpierw dużym kibicem sportowym. To jest tak jak z nauczycielami, fajnie jeśli ma się powołanie. I tak samo tu, dobrze jest kiedy ludzie traktują to jako swoją wielką pasję, bo naprawdę wyciągnąć w tym jakieś pieniądze jest ciężko. Chyba, że już coś zaskoczy, to wtedy jest już dużo łatwiej [...]. Ja myślę, że to trzeba się tym interesować, być kibicem sportowym i to jest przede wszystkim. A dalej to już wiadomo, trzeba być mocno zorganizowanym, być bardzo otwartym, chcieć poznawać ludzi, chcieć załatwiać rzeczy niemożliwe do załatwienia. Ale to každy menedżer, który w ogóle cokolwiek chce załatwić. [olga]”

Przedstawiciele obydwóch grup szukają możliwości połączenia pracy zawodowej z hobby. Jeśli nadarzy się okazja do podjęcia działań w ramach oficjalnych struktur sportowych, czy w Komitecie organizacyjnym jakiejś imprezy, robią to. Wiążą się zawodowo z branżą również wtedy, kiedy są w stanie znaleźć obszar, w którym mogą rozwinąć własną działalność. Czasem wracają do sportu dopiero po latach, jako działacze tego nowego typu – ludzie sukcesu, którzy chcą podzielić się swoim doświadczeniem zawodowym, a przy okazji zrealizować marzenia z młodości.

“Ta kariera, jeśli to nazwać karierą w ogóle, to wydaje mi się, że to są przede wszystkim chęci. To trzeba kochać piłkę nożną, być związanym z klubem. Niekoniecznie trzeba być zawodnikiem. Można być po prostu sympatykiem, kibicem i mieć możliwość zorganizowania czegoś, przez swój wizerunek w jakiś sposób nabrania zaufania przez zawodników, przez ludzi, którzy głosują i przede wszystkim chęć działania, bo też działamy społecznie. Nie mamy z tego pieniędzy żadnych, a nierzadko się dokłada. [dariusz]”

Podsumowując, niespełnieni sportowcy oraz zaangażowani kibice poszukują pracy w sporcie, jako połączenie hobby z życiem zawodowym. Z jednej strony dobrze znają specyfikę sportu i środowiska, mają pasję i znajomości w ramach dyscypliny. Z drugiej, mają formalne wykształcenie w jakimś kierunku lub wyuczony zawód. Chcą pracować w sporcie nie dlatego, że nie umieją nic innego, ale ponieważ go kochają. Można powiedzieć, że członkowie tej nieformalnej kategorii „kręcą się przy sporcie”, czekając lub aktywnie szukając okazji do podjęcia w nim pracy.

Były sportowiec klasy „s”

Byłych sportowców, którzy po zakończeniu kariery zawodniczej skutecznie przeszli na stronę organizacyjną, zaliczam do oddzielnej kategorii. Jak sugeruje jej nazwa, nie wszyscy byli zawodnicy mają realną szansę na zaistnienie. W praktyce sprawdzają się ci, którzy rywalizowali na najwyższym światowym, a przynajmniej najwyższym polskim poziomie. Ich doświadczenie i spostrzeżenia są bardzo cenne z punktu widzenia młodych adeptów dyscypliny.

“Często tu dużo przypadku jest, wie pani. Ja: Ale to nie są koniecznie byli sportowcy, byli piłkarze? J: Nie, niekoniecznie, chociaż jest tu dużo sportowców, generalnie jest dużo sportowców. I nie sprawdzają się. Ale to też zależy, czy był sportowcem klasy „s”, czy był sportowcem gdzieś tam w LZS-ach. Bo jeżeli był sportowcem wybitnym, grał w jakiejś reprezentacji, to na pewno ma spostrzeżenia, o tym co się działo w Polsce, za granicą, w bloku komunistycznym, w bloku zachodnim. Ja: A słaby? J: No nikłe szanse, ja na przykład nie znam dobrego menedżera, który grałby poniżej pierwszej ligi, nawet nie znam dobrego menedżera poniżej ekstraklasy. [janusz]”

Rolę i wartość doświadczenia wybitnego sportowcy poruszałam już przy okazji opisywania kluczowych kompetencji skutecznych menedżerów sportowych. Ich własne przeżycia i sformułowane na tej podstawie uwagi, rzucają światło na zagadnienia, które inaczej dla większości pozostałyby niedostępne. Szczególnie cenni są więc w roli przewodników, czy mentorów młodych zawodników. Są także wartościowi, jeśli chcą się zaangażować w popularyzację dyscypliny czy sportu w ogóle.

“Inny kanał to są sportowcy sukcesu, którzy mogą pociągnąć jakiś projekt. [kajetan]”

Jeśli faktycznie włączą się od strony organizacyjnej w przedsięwzięcia sportowe, ich wiedza i kontakty, a także zdobyta popularność, mogą istotnie podnieść poziom projektu.

W praktyce jednak niewielu sportowców klasy „s” po skończeniu kariery zawodniczej decyduje się na podjęcie pracy w sporcie. Z reguły są zbyt zmęczeni i nie chcą się

angażować. Kariera zawodnicza, szczególnie wybitnego sportowca jest niezwykle wyczerpująca i nie pozostawia czasu na inne sfery życia. Po jej zakończeniu eksportowcy nadrabiają czas i jeśli nie muszą, nie podejmują stałej pracy. Ci, którzy potrafią to zorganizować lub mają skutecznych menedżerów, żyją z użyczenia swojego wizerunku do celów reklamowych lub jako ludzie sukcesu, swoją obecnością urozmaicają szkolenia motywacyjne dla firm. Jeśli ich na to stać, nie rozpoczynają stałej pracy, a przynajmniej nie w sporcie.

“Tak szczerze mówiąc, byłych zawodników, tak jak Czesław Lang, którzy działają w sporcie, jest moim zdaniem bardzo mało. Sportowiec jest tak wyczerpany sportem po swojej karierze, że on zawodowo dalej to już niekoniecznie. Chyba, że żeby być trenerem, ale to też przekładać tą wiedzę, sprzedawać, lansować, opiekować się innymi zawodnikami, nie wiem... Myślę, że niespełnieni sportowcy, można taki profil zrobić. Chociaż organizatorzy to mogą wydać mi się często być byli sportowcy. Ja myślę, że najfajniej jeśli to jednak nie jest sportowiec wyczynowy były. Znaczący to zależy, bo z jednej strony kontakty ma ten były sportowiec, osoba która się wywodzi ze sportu, a kontakty to jest bardzo dużo w menedżeringu sportowym. [olga]”

Znacznie częściej jednak pracy w sporcie poszukują byli przeciętni zawodnicy. Jest to dla nich naturalny obszar poszukiwań, bo ich możliwości zdobycia zatrudnienia w innej branży są ograniczone.

“I to jest taki dzisiaj, no nie chcę powiedzieć, że modelowy, ale najbardziej popularny proces dochodzenia do tego, że ktoś kończąc z sukcesami bądź nie karierę zawodniczą, nawet czasami ze względów zdrowotnych, bardzo mu się ciężko od tego oderwać i szuka. On już nic innego w życiu nie potrafi, musi być na tym stadionie, hali, z tymi ludźmi. Pytanie jest tylko takie, czy potrafi się znaleźć w rzeczywistości, której wcale do końca nie poznał. On był wcześniej odbiorcą tego wszystkiego. Dzisiaj musi się stać kimś, kto będzie to tworzył. Także tu jest problem, ale myślę, że nie ma się co wpędzać w kompleksy. Tak się dzieje na całym świecie. Często na przykład bierze się tych ludzi, czy ci którzy szukają swoich pięciu minut w sporcie, często wciągają takich ludzi, bo oni im są koniunkturalnie potrzebni. W związku z czym to są tego typu rzeczy. Oni muszą za sobą mieć przeszłość sportową. Natomiast dzisiaj jeszcze w Polsce przynajmniej ta działalność sportowa, ona nie znajduje takiego przełożenia, pewnej stabilizacji życiowej. Ona nie ma charakteru pewnej dobrze płatnej profesji. W związku z tym ci, którzy się decydują po karierze zawodniczej na taką działalność, kopią się z życiem, bo to im wcale nie przynosi stabilizacji i satysfakcji tak do końca. [henryk]”

Byli przeciętni zawodnicy jednak nie specjalnie wnoszą wartość dodaną swoim przejęciem na stronę organizacyjną. Są pożyteczni o ile mają wrodzone predyspozycje do zarządzania i są chętni, żeby je rozwijać. Ich doświadczenie zawodnicze nie jest na tyle unikalne, aby samo w sobie mogło legitymizować ich zatrudnienie. Nie mają też z reguły żadnego wykształcenia, które mogliby wykorzystać do pracy organizacyjnej, bo polski system edukacji nie wspomaga w łączeniu nauki z wyczynowym trenowaniem. Często stają się więc typowymi działaczami – szukają swoich przywilejów, mają roszczeniową postawę, ale nie potrafią nic zaproponować, aby przygarniająca ich organizacja działała lepiej. Czasem są koniunkturalnie wciągani przez działaczy starego typu, którzy

chcą poszerzyć swoje wpływy. W ten sposób zasilają szeregi antyreformatorów i opóźniają zmiany w branży. Są przy tym sfrustrowani, bo taka działalność nie przynosi im oczekiwanego wynagrodzenia.

Część byłych zawodników próbuje rozpocząć działalność gospodarczą w branży okołosportowej. Droga ta często jednak nie kończy się sukcesem, bo jak się przekonują, doświadczenie eksportowca nie jest dostateczną kwalifikacją do skutecznego prowadzenia firmy.

“No ale jakiś piłkarz: no nie jest trenerem, nie jest tym, no to on będzie menedżerem. I zostaje menedżerem, próbuje nim być, oczywiście mówi, że on teraz wie, co piłkarz potrzebuje, to są wszystko słowa. Oni najczęściej się dziwią, że on tu grał tyle, to go uprawnia do czegoś tam więcej niż kogoś innego. W skrócie mówiąc, to że ktoś grał na fortepianie, to nie znaczy, że może być impresario. [...] I ci ludzie się dziwią, że jest ktoś taki, kto nie grał w piłkę tak jak oni i dlatego oni się tym zajmują. No niestety nie biorą pod uwagę całej masy zagadnień, które są potrzebne, żeby takim menedżerem sportowym skutecznym być. Oczywiście znajomość piłki jest niezbędna, to w ogóle nie ma dyskusji, ale jeżeli się tym żyje, to czy jest się piłkarzem, czy nie jest się piłkarzem, ale człowiekiem, który poświęca dziesięć godzin dziennie od urodzenia tej sprawie i się tym interesuje. A piłkarz się tym często nie interesuje. Ja znam piłkarzy, którzy nie znają piłkarzy z innych drużyn. On gra w piłkę, ale myśli o innych rzeczach, on się nie interesuje, tacy zawodnicy są. Niektórzy oczywiście udają że nie znają, na zasadzie kto, co, w domyśle – jestem najlepszy. Natomiast są zagadnienia prawne, które trzeba znać, bez tego sorry, znać języki, trzeba mieć smykałkę do biznesu, nie można być leniwym, a piłkarz często po zakończeniu kariery jest leniwy. Dlatego, że to klepanie po plecach, stary potrzebujemy cię, a tu koniec kariery i nikt cię nie potrzebuje. Relatywnie skutecznych menedżerów, którzy byli piłkarzami jest mało. Są tacy, którzy funkcjonują przez jakiś tam czas, trzy, cztery lata, na zasadzie popularności, później gdzieś to już ucieka. [tomasz]”

Doświadczenie zawodnicze nie jest wystarczającą kwalifikacją, aby znaleźć pracę w branży sportowej. Trzeba mieć jeszcze coś dodatkowego do zaproponowania.

“Moim zdaniem najlepszą drogą do pracy menedżera sportowego jest dojście do tego poprzez inne branże czy inne doświadczenia. Menedżer sportowy po AWF-ie czy po zakończeniu kariery sportowej, no zależy jeszcze jakiej, no ale takiej jak się kończy w wieku dwudziestu jeden, dwóch, trzech lat i chciałoby się zostać menedżerem sportowym, to ta wiedza jest bardzo ograniczona. Bo znając mechanizmy różnych działów, różnych branż, można to nałożyć na tą dziedzinę sportową. To jest w takiej opcji menedżera, który też zarządza karierą sportowca, bo inni, no wiadomo, menedżer piłkarski też ma inne doświadczenia. Jeżeli ktoś grał wiele lat w piłkę na Zachodzie, to jego doświadczenia są już wystarczające, żeby próbować zaistnieć w tej branży. [borys]”

Doświadczenie rywalizacji na najwyższym światowym poziomie przez dłuższy czas, może być wystarczające do zaistnienia po stronie organizacyjnej, choć nie jest to reguła. Jeśli jednak sportowcem klasy „s” się nie było, trzeba zdobyć dodatkowe kwalifikacje, czy przynajmniej mieć predyspozycje przedsiębiorcze. Bez dodatkowych kompetencji można zostać ewentualnie modelowym działaczem.

Otoczenie sportowca

Trzecia wyróżniona przeze mnie ścieżka kariery jest typowa dla osób z otoczenia sportowca, czy innych będących blisko rywalizacji sportowej (np. trenerów, lekarzy, sędziów). Mówiąc o otoczeniu mam na myśli przede wszystkim rodzinę lub bliskich przyjaciół.

“Najczęstsza standardowa to jest, że ktoś liznął trochę tej piłki w jakimś powiedzmy... Często, taka standardowa kariera o której można mówić to jest ktoś, kto gdzieś trafił do piłki, funkcjonował na jej obrzeżach. Ja: Czyli w jakimś klubie był działaczem na przykład? T: Niekoniecznie, w juniorach grał w piłkę albo był sędzią, albo jakimś działaczem, albo miał ojca trenera albo piłkarza, funkcjonował blisko, złapał ten bakcyl, tą pasję, ja mówię o tej pozytywnej karierze i w którymś tam momencie zaczął się zajmować tymi rzeczami. Jakiemuś piłkarzowi pomógł, zobaczył o co chodzi i wszedł głębiej w to. No i w rezultacie zrobił licencję i zaczął działać. Kilku zawodników stwierdziło, że ten gość potrafi coś zrobić, zaufamy mu i tak się zaczyna. [tomasz]”

Przedstawiciele tej grupy sami nie uprawiają sportu, ale mają dużą wiedzę na temat kulisów jego funkcjonowania. Słuchają opowieści o środowisku sportowym przy okazji rodzinnych czy przyjacielskich rozmów lub sami z bocznych pozycji środowisko to obserwują. Z czasem zdobywają dużą wiedzę o specyfice funkcjonowania branży. Początkowo tylko się przyglądają lub są biernymi uczestnikami życia sportowego. Jeśli widzą możliwe pola do usprawnień, przykładowo nieudolne pozyskiwanie dodatkowych środków przez klub, czy też brak odpowiedniej reprezentacji interesów jakiejś grupy i mają wystarczającą determinację i pomysł, zgłaszają się do społecznej pomocy. Jeśli ich wysiłek przynosi dobre rezultaty i daje im satysfakcję oraz jest na niego zapotrzebowanie, zaczynają działać w zamian za wynagrodzenie. Przewaga członków tej kategorii nad osobami spoza świata sportu jest taka, że mogą oni przez długi czas poznawać i obserwować branżę samemu będąc z boku, nie będąc w nic zaangażowanym, uwikłanym w układy, czy ocenianym. Wkraczają dopiero, gdy nadarzy się odpowiednia ciekawa z ich perspektywy okazja do wykazania się. Pojawiają się w sposób naturalny, trochę nieformalny, najczęściej społecznie więc na próbę. Niektórym się udaje i zostają przy sporcie na dłużej.

Szczególnym przypadkiem karier menedżerów sportowych, którzy wywodzą się z otoczenia sportowców, są niektórzy rodzice.

“Myślę, że to jest dosyć standardowa ścieżka, że ktoś był jakoś umoczony w sporcie wcześniej, albo ma przynajmniej dzieci zdolne czy coś. To jest tak jak z Radwańskimi, często jest tak, że dzieci realizują marzenia swoich rodziców, od sióstr Venus i milion jest takich przypadków i nagle ci goście stają się totalnie menedżerami sportowymi. Aczkolwiek też niestety mają spaczne spojrzenie. To nadrabiają determinację, bo nikt nie ma jej więcej niż rodzice dziecka. W każdym klubie dla dzieci, ja współpracowałem głównie z dziećmi narciarskimi, w każdym klubie jest KOR: Koło Oszałałych Rodziców, to jest standardowe w ogóle. I jest KOR i są trenerzy i zarząd i ten KOR najbardziej zapalony, z największymi pomysłami, w większości płacący za to, ale KOR trzeba.. No jeżeli jakieś dziecko się wybija to ten KOR-owiec po jakimś czasie wie wszystko o tym sporcie, spędza czas z trenerami, na wyjazdach i to też jest częsty kierunek. [kajetan]”

Rodzice towarzyszą młodym sportowcom w sposób naturalny. Są w kształtowanie ich kariery zaangażowani najbardziej emocjonalnie, co jest z jednej strony obciążeniem, z drugiej jednak daje motywację do aktywnego działania. Włączają się lub niemal samodzielnie zajmują się kwestiami organizacyjnymi i w ten sposób zdobywają wiedzę. Stają się menedżerami sportowymi niejako z przymusu. Często towarzyszą dzieciom (szczególnie w sportach indywidualnych) w zawodach zagranicznych, dzięki czemu obserwują jak wyglądają kluby, czy wydarzenia sportowe na świecie. Rozmawiają też z rodzicami zawodników z innych krajów i w ten sposób pozyskują informacje o różnych systemach szkolenia czy wspierania młodych sportowców. Pozyskaną wiedzę starają się transferować na lokalny grunt, lobbują w związkach lub angażują się w działalność w klubie.

“Druga ścieżka to ja to nazwałem ścieżka rodzinna - dziecko zaczyna uprawiać sport, osiąga dobre wyniki i ten rodzic zaczyna się interesować co i jak, gdzie i tak dalej. I nagle się okazuje, przecież wy kompletnie nie macie pojęcia co wy robicie, najpierw społecznie, a potem mówi: no to zostanę prezesem klubu uczniowskiego, mam chwilę czasu, biznes mi idzie dobrze. W porządku, w tym sporcie zostaje i próbuje coś zrobić, przenieść wzorce sprawdzone biznesowe, gospodarcze, ekonomiczne do sportu. [michał]”

Większość rodziców przestaje być zaangażowana w sport w momencie zakończenia kariery przez ich dzieci. Są jednak tacy, którzy zostają.

Były dziennikarz sportowy

Kolejną ścieżką kariery menedżerów sportowych jest przejście z roli dziennikarza sportowego. Początkowo wydało mi się to zaskakujące, ale po zrozumieniu źródeł sukcesu takich transferów, zrozumiałam, że jest to ścieżka poniekąd naturalna. Podobnie jak we wcześniej opisywanych grupach, także w tym przypadku decydująca jest głęboka wiedza o sporcie. Dziennikarze są dobrze poinformowani, znają ludzi z branży medialnej i sportowej. Ich obecność na wielu imprezach, rozmowy ze sportowcami i innymi ludźmi ze świata sportu, uzasadnione były wykonywaniem obowiązków dziennikarskich.

“Moja droga do tego zawodu była zupełnie inna, bo ja byłem w pewnym momencie rzecznikiem prasowym związku⁸. Byłem dziennikarzem, ale dziennikarzem byłem także dlatego, że miałem taką pasję po prostu, bo z wykształcenia jestem inżynierem mechatroniki, skończyłem politechnikę, ale nigdy nie pracowałem jako inżynier tylko pracowałem w piśmie, które się nazywa Sportowiec. Byłem młodym człowiekiem wtedy. [tomasz]”

Kariera poprzez dziennikarstwo w polskim sporcie znajduje jeszcze dodatkowe uzasadnienie powodzenia. Dziennikarze, sami nie będąc zaangażowani w sport, zdobywali szeroką wiedzę, na temat jego funkcjonowania. Podobnie jak osoby z poprzedniej kategorii, mieli możliwość poznania specyfiki branży, ale nie uwikłali się w układy. Ten aspekt jest szczególnie ważny w tych środowiskach, gdzie działacze są w stosunku do siebie lojalni ze względu na świadomość, że każdy kto długo działa w sporcie jest bezpośrednio lub pośrednio powiązany z jakimiś nieetycznymi praktykami. Szerzej pisałam o tym przy okazji charakteryzowania działalności w stowarzyszeniach. Transfer z dziennikarza na

⁸Nazwa związku została utajniona w celu ochrony tożsamości rozmówcy.

menedżera sportowego sprawdza się tam, gdzie przyjęło się zarządzanie „przez haki”. W takich środowiskach brak przeszłości w działalności sportowej, przy jednoczesnej dobrej znajomości branży, jest dużym atutem.

“Dzisiaj takim typowym, póki co obowiązującym modelem, jest dochodzenie do kariery menedżera poprzez swoją wcześniejszą działalność w sporcie: czy zawodniczą, czy trenerską, czy sponsorską, czy dziennikarską. To są te naturalnie ze sportem związane dziedziny życia, gdzie nagle ktoś wstaje któregoś dnia rano i mówi: a p..., co tam będę pisał, teraz idę do sportu, znam wszystkich, na każdego mam haka, w związku z tym będę teraz menedżerem sportu, czuję, że przyszedł mój czas. I tak się często dzieje. [henryk]”

“Wie pani dlaczego ja tu przyszedłem i dlaczego wygrałem taką sporą batalię? Dlatego, że mnie nie jest w stanie nikt nic zarzucić. Nic jeśli chodzi o piłkę nożną. Bo jak każdy człowiek mam też swoje wady. Ja: Czyli tutaj każdy na każdego zbiera haki? J: Może nie to że zbierają haki, ale znają się, wiedzą. A mnie nikt nie może nic powiedzieć, że ja sprzedałem mecz, że ja ukreśliłem sędziego, że ja wziąłem za coś pieniądze na meczu, że ja komuś podłożyłem nogę w sensie, że wziąłem od tego, od tego, a tego załatwiłem, nic. Ja pani mówię, jestem dziennikarzem dwadzieścia trzy lata i wiem jakie to jest środowisko. [janusz]”

Mimo pewnego podobieństwa byłych dziennikarzy do otoczenia sportowców, znajomość sportu tej grupy jest jednak inna. Bez wątpienia dobrze znają tematykę, ale nie od strony codziennych problemów i emocji, tak jak przedstawiciele trzech poprzednich ścieżek. Te doświadczenia muszą dopiero zdobyć w toku działalności.

“Chociaż powiem pani tak, że przychodząc tu do pracy wydawało mi się, że się znam na piłce nożnej. Na piłce nożnej sensu stricto: mecz, taktyka, technika, ustawienie drużyny, zagranie i tak dalej, się znam. Natomiast o organizacji piłki nożnej tu od dołu, to przyznam, że zielonego pojęcia nie miałem. [janusz]”

Wiedza dziennikarska jest więc bardzo cenna, ale wymaga uzupełnienia z praktycznej działalności. Ci, którzy potrafią się w niej odnaleźć, z powodzeniem realizują kariery menedżerów sportowych na różnych szczeblach.

Transfer z biznesu

Ta ścieżka kariery otwarta jest dla osób, które odniosły sukces w biznesie, czy to w zarządzaniu dużą firmą, czy jako przedsiębiorcy. Zdarza się, że podmioty sportowe wychodzą do takich osób z ofertami pracy. Z reguły pomysł powstaje w wyniku wcześniejszych rozmów towarzyskich, podczas których osoba decyzyjna ze świata sportu dochodzi do wniosku, że współpraca z danym biznesmenem mogłaby być korzystna dla reprezentowanej przez niego organizacji. Jak pisałam wcześniej, kluby, szczególnie prywatne, najbardziej przypominają klasyczne przedsiębiorstwa, dlatego na tym poziomie transfer kadry jest najbardziej oczywisty. Szczególnie jeśli bierze się pod uwagę osobę, która także pasjonuje się sportem. W Polsce zatrudnianie menedżerów z innych branż nie jest jeszcze szczególnie popularne, choć są przykłady tego typu karier.

“Wie pani co, tak jak mnie zaproponowano akurat prowadzenie klubu sportowego to była kwestia pewnych dokonań w biznesie. Trzeba powiedzieć, że akurat byłem

tą osobą, która w odpowiednim czasie i miejscu spotkała człowieka, z którym też łączyły mnie pewne biznesowe relacje. Mając z kolei z jego strony pełną sympatię do działań, które ja prowadziłem, do pewnych osiągnięć, które udało mi się zrealizować, razem ze swoimi ludźmi, z którymi to tworzyłem, łatwiej było tą propozycję wykreować, celując w człowieka, który coś już w życiu osiągnął. Jest szansa, biorąc pod uwagę, że zainteresowania sportowe są duże, o czym już wcześniej powiedziałem, no to połączenie jednego z drugim może dać sukcesy. [piotr]”

Wiedzę o klasycznym zarządzaniu i doświadczenie z biznesu najłatwiej jest wykorzystać w kierowaniu klubem. Na pozostałych dwóch poziomach też zdarzają się jednak osoby, które potrafią bardzo skutecznie się odnaleźć. Poniżej ciekawa historia Borysa, który odszedł z korporacji i rozpoczął karierę menedżera indywidualnych sportowców.

“To się zaczęło od spotkania z dwójką sportowców X i Y⁹. Ja pracowałem wtedy w firmie Levis Strauss i zajmowałem się marką Dockers, to marka Levisa i ja odpowiadałem za jej wprowadzenie na Europę Środkową i Wschodnią. Pomyślałem sobie, że nasi sportowcy byliby świetnymi ambasadorami tej marki i w ten sposób się z nimi spotkałem. I jak posłuchałem jak są zorganizowane ich sprawy sportowe i poza sportowe, to się załamałem. [...] Widać było, że pewne rzeczy trzeba poukładać, że trzeba poszukać sponsorów, no a oprócz tego jest dużo ciekawych rzeczy do zrobienia, jakiś tam poza sportowych.[...] Zdecydowałem, że będę im pomagał. No i spotkałem się z jednym, drugim zaczęliśmy rozmawiać, zacząłem myśleć, rozpisałem sobie jakąś strategię na najbliższych kilka lat i zacząłem to realizować. Później odszedłem z firmy, żeby się tylko tym zająć. No i są efekty. To znaczy ja już od dawna obserwowałem rynek sportowy i menedżer sportowy to była jakaś idea, która gdzieś tam krążyła. Im więcej sportowców poznawałem później, tym bardziej byłem przekonany, że menedżer sportowy jest konieczny, żeby oni byli w stanie realizować swoją karierę, żeby im pomóc. Szczególnie w sportach indywidualnych, bo w klubach jest troszeczkę inaczej, chociaż oni też są mocno pogubieni. I patrząc na te różne działania, widziałem, że wsparcie ze strony związków różnych [...]. Natomiast w innych związkach nasłuchiwałem się takich rzeczy, że to cud, że polscy sportowcy jakieś medale w ogóle przywożą. [borys]”

Borys pracując w dużej firmie dostrzegł niezagospodarowaną niszę na rynku sportowym i rozpoczął w niej działalność. Swoje doświadczenie z pracy w dziale marketingu wykorzystał do skutecznego komunikowania się z firmami i budowania ofert tak, aby miały szansę zostać rozpatrzone przez korporacyjnych partnerów. Wiedział jak funkcjonują działy marketingu w dużych firmach i jak przebiegają procesy decyzyjne, co okazało się być ważnym czynnikiem sukcesu. Doświadczenie korporacyjne umożliwiło dało mu przewagę nad osobami, które próbują podobną działalność realizować, ale tej wiedzy nie mają.

Zaciąganie kadry z biznesu też podobno staje się coraz bardziej popularne na poziomie związkowym, choć na razie efekty dla postronnych osób nie są zbyt widoczne.

“W Polsce to też będzie postępowało. Na razie głównie są to osoby, które nie są biznesmenami, nie są jakimiś tam, tylko w większości są to osoby, które były trenerami i też to się zmienia. Zmienia się to, że coraz częściej tymi menedżerami

⁹Nazwiska zostały utajnione w celu ochrony tożsamości rozmówcy

w związku zostają ci, którzy się sprawdzili w biznesie, czy politycy, a coraz mniej tacy, którzy wyrosli z tych struktur jako działacze terenowi czyli osoby pełniące funkcje społeczne w terenie. [andrzej]”

Tendencja ta jest z pewnością silniejsza w przypadku sportów elitarnych oraz związków, które są stosunkowo młode. Mając jednak na uwadze wszystkie siły hamujące zmiany na tym najwyższym poziomie zarządzania polskim sportem, oceniam, że szanse na przebicie się biznesmenów w stowarzyszeniach sportowym są jeszcze ogólnie niewielkie.

Zwykle transfer taki rodzi opór środowiska. Jak już wcześniej wspominałam, środowisko sportowe jest nieufne i weryfikuje wiedzę o sporcie u każdego branżowego debiutanta. Znajomość sportu została wskazana jako jedna z kluczowych kompetencji skutecznego menedżera. Jeśli więc nowy przychodzący z zewnątrz zarządzający nie wykaże się odpowiednią znajomością, trudno będzie mu znaleźć osoby chętne do współpracy. Potwierdza to w kolejnej wypowiedzi Michał:

“Ja: Czy to jest środowisko zamknięte? M: Tak, zdecydowanie tak. Było dużo przykładów ingerencji powiedziałbym spadochronowej biznesu do sportu i to się kompletnie nie sprawdziło. Pamiętam, to akurat był odwrotny układ Wojtek Fibak i PZT, ten związek się nie sprawdził kompletnie, teraz mamy pana Jacka Ksenia, który jest prezesem PZT, bo kocha grać w tenisa. Czy ten prezes może zarządzać związkiem? Tego nie wiem. Mielśmy pana Krzysztofa Bieleckiego, mamy pana Wiesława Kaczmarskiego, także jest trochę tych ludzi, którzy stają się prezesami związku w nadziei, że otworzą sakwy, że przyprowadzą pieniądze. Pewnie jest tak, że ktoś w ich imieniu zarządza, czyli prezes urzędujący, czy wiceprezes, bądź sekretarz generalny. Jest często tak, że honorowym prezesem jakiejś organizacji sportowej jest osoba znana, ale to nie ma nic wspólnego z zarządzaniem w sporcie. Ja: Ale dlaczego, bo środowisko nie ufa, odrzuca, czy po prostu trzeba ten sport dobrze znać, żeby w nim coś zdziałać? Na czym polega zamknięcie środowiska? M: To jest takie samo środowisko jak środowisko biznesowe, przy czym tam zamknięcie nie ogranicza się do branży, tam zamknięcie ogranicza się do dobrych czy złych menedżerów. Jeśli ktoś przechodzi z koncernu produkującego środki czystości do koncernu motoryzacyjnego, to nikt mu nie ma tego za złe, tylko mówi się, zobacz o ile podniósł sprzedaż, u nas będzie tak samo. Jeżeli prezesi by się wymieniali na stanowiskach w związkach sportowych, czy prezesi klubów, tak jak się wymieniają trenerzy na przykład, to pewnie by nie było złe. Natomiast jeśli ktoś przychodzi z zewnątrz i popełnia gafę jakąkolwiek, na przykład ktoś kto przychodzi do koncernu spożywczego i na jabłko mówi śliwka, jeżeli prezes związku nie potrafi liczyć punktów w swojej dyscyplinie sportu, no to może się spotkać z niechęcią. Na przykład w tenisie przychodzi i zadaje pytanie, dlaczego zawodnik raz zagrał i od razu ma 15, to się po jednym nie liczy? No to jest to śmieszne trochę. Ale z drugiej strony może powiedzieć, to wy sobie tutaj grajcie, a ja wam to zorganizuję, zorganizuję wam system, zorganizuję wam okręgowe związki. To jest dość ciekawa struktura. [michał]”

Jak wynika z powyższej wypowiedzi, czasem objęcie stanowiska prezesa związku czy klubu przez biznesmena, czy polityka (o czym jeszcze napiszę), jest pozornym przejęciem władzy. Tytuł jest honorowy, a faktycznie decyzje podejmuje ktoś inny. Trudno jest przełamać tę barierę. Menedżer, aby mieć szanse na sukces musi mieć w takim przypadku bardzo silne poparcie ze strony swoich zleceniodawców. Jeden z moich rozmówców, który jest przedstawicielem opisywanej ścieżki kariery, mówił że według niego

zamkniętym nieprzychylnym środowiskiem sportowym należy zarządzać w ogóle w nie wchodząc. Należy zbudować zespół chętny do pracy według nowych standardów ze świeżych ludzi, a starą grupę traktować instrumentalnie. Być może jest to sposób skuteczny na krótką metę lecz na dłuższą ignorowanie jakiejś silnej grupy społecznej działa destrukcyjnie na organizację (patrz dokonania historycznego kierunku HR). Nie mniej jednak transfer wiedzy z lepiej zorganizowanych obszarów gospodarki do sportu wydaje się być obiecującym kierunkiem rozwoju branży.

Na zachodzie jest to dosyć powszechna praktyka. Docenia się umiejętności zarządcze biznesmenów i próbuje transferować modele funkcjonowania z innych dziedzin gospodarki do sportu.

“Poza tym naturalną kolejną rzeczą, tak jak ja obserwuję kolegów z zagranicy, jest odchodzenie ludzi z biznesu, z zarządzania, do sportu. Bardzo często przewodniczącymi komitetów organizacyjnych dużych imprez europejskich czy światowych są ludzie, którzy odeszli ze stanowiska prezesa czy wiceprezesa korporacji, bo oni wiedzą jak zarządzać. On nie jest menedżerem sportowym, on jest menedżerem w sensie ogólnym. [henryk]”

Jak opisywałam, w branży sportowej w Polsce też zdarzają się już przypadki tego typu karier. Pod tym względem jednak zostajemy jeszcze w tyle za rozwiniętymi krajami Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych.

Polityk

Politycy zaciągani są do sportu głównie z poziomu związków sportowych. W ramach tej kategorii można wyróżnić dwie ścieżki kariery. Jedna jest charakterystyczna dla polityków o znanych nazwiskach, z silną pozycją w świecie polityki, a czasem także w biznesie. Osoby te zaprasza się do pełnienia w organizacjach sportowych funkcji najczęściej honorowych, dla podniesienia prestiżu lub wzmocnienia pozycji negocjacyjnej. Druga ścieżka zaistnienia w sporcie poprzez politykę jest wynikiem opisywanego przeze mnie mechanizmu wyborczego w związkach, na które nieformalny wpływ ma Ministerstwo Sportu. Nie wchodząc po raz kolejny w szczegóły tego procesu, ograniczę się do przypomnienia, że to także jest droga, która powoduje przenikanie polityki do sportu.

W obydwóch przypadkach, przedstawiciele tej kategorii, weryfikowani są przez środowisko pod kątem wiedzy o sporcie. Jeśli się nią nie wykażą, traktowani są z nieufnością i dystansem. Rzadki jest prawdziwy transfer wiedzy. Polityk może zafunkcjonować na stałe w środowisku sportowym, ale na podobnych zasadach jak inni w nim działający, nie bazując na samej nominacji czy nazwisku. Przyjście z polityki może być więc dobrym punktem wyjścia do zrobienia kariery w sporcie, ale nie jej gwarantem.

Podsumowanie

Mimo braku formalnych ścieżek rekrutacyjnych w sporcie, można wskazać typowe kariery menedżerów sportowych. Bardzo silnie zauważalny jest związek pomiędzy kluczowymi kompetencjami w tym zawodzie, a pochodzeniem, czy korzeniami osób, które osiągają sukces. Pierwsze cztery ścieżki kariery bazują na dogłębnej znajomości świata sportu, która uważana jest za niezbędną do funkcjonowania w branży. Ostatnie dwie

bazują na wiedzy i doświadczeniu w kierowaniu biznesem czy pozycji w świecie polityki. Aby jednak zakończyły się sukcesem, osoby je wybierające także muszą udowodnić, że rozumieją specyfikę sportu.

Warte podkreślenia jest to, o czym wspominałam we wprowadzeniu do powyższego podrozdziału, czyli że do branży sportowej praktycznie nie ma oficjalnej rekrutacji – nie ma ogłoszeń o pracy. Ci, którzy w niej funkcjonują znaleźli pracę w wyniku wcześniejszej społecznej działalności lub też będąc blisko branży (jako otoczenie sportowca czy dziennikarze) – wykorzystując nadarzającą się okazję do podjęcia pracy. Dobrą drogą jest też samodzielne wykreowanie dla siebie zadań, czy to w ramach struktur związkowych czy klubowych, czy realizowanych jako własna działalność.

“Muszą się otworzyć, na pewno jest dużo młodych ludzi, którzy chcą coś zrobić i takie zaoferowanie już czegoś konkretnego, na pewno tu jest dużo miejsca do pracy. Także jest miejsce dla każdego, tylko jak ktoś przychodzi z pozycji, że do razu roszczeniowo chciałby samochód, telefon, dobrą pensję, miejsce przy biurku i on będzie siedział i ty nie wiesz nawet co mu masz dać do pracy, bo to już robią i tamto też. [marian]”

Bierne oczekiwanie na propozycje i roszczeniowa postawa, dla osób nie mających głębokich związków ze sportem, nie prowadzą do osiągnięcia sukcesu w tej trudnej branży. Jest to więc ciekawy obszar zawodowy dla osób, które mają inicjatywę, a także potrafią cierpliwie czekać na efekty swojej pracy.

5.2.9. Podsumowanie wyników analizy wywiadów i notatek terenowych

W celu podsumowania powyższego bardzo rozbudowanego rozdziału opracowałam dwie tabele, które zbierają i syntetyzują najważniejsze wnioski. Pierwsza tabela 5.3 obrazuje różnice pomiędzy trzema kategoriami menedżerów sportowych na kilku podstawowych płaszczyznach. Druga tabela 5.2.9 podsumowuje kluczowe kompetencje menedżerów sportowych i łączy je z poszczególnymi ścieżkami karier. Z powodów wyłącznie edycyjnych kolejność prezentowanych tabel jest odwrotna.

Nazwa kluczowej kompetencji	Ścieżki kariery
Znajomość specyfiki branży z różnych perspektyw: zawodniczej, rodzinnej, czy dziennikarskiej.	Niespełniony sportowiec
	Sportowiec klasy „S”
Sieć kontaktów i znajomości.	Otoczenie sportowca
	Były dziennikarz
Umiejętności praktyczne z zakresu zarządzania.	Transfer z biznesu
Umiejętności interpersonalne.	Polityk

Tabela 5.2: Kluczowe kompetencje menedżerów sportowych i powiązane z nimi ścieżki kariery. Źródło: opracowanie własne

	Menedżer związkowy	Menedżer klubowy	Menedżer niezależny
Podstawowe zadania	Działania na najwyższym poziomie ogólności: organizacja rozgrywek w danej dyscyplinie, budowa systemu szkolenia zawodników i trenerów, lobbowanie za rozbudową i wymuszanie określonych standardów infrastruktury, kreowanie zasad transferowych, powoływanie i dbanie o kadrę narodową, współpraca ze stowarzyszeniami światowymi, szukanie partnerów strategicznych dla całej dyscypliny.	Zarządzanie klubem zarówno strategicznie jak i operacyjnie, zarządzanie finansami, pracownikami. Utrzymywanie relacji z dużą liczbą ważnych, a niezwykle zróżnicowanych interesariuszy.	Różne zadania, bo rynek jest młody i nie jest jeszcze w pełni ustalony. Wyraźnie zaznaczone obszary to marketing sportowy (po stronie podmiotów sportowych oraz inwestorów), usługi menedżerskie/ agenci indywidualnych zawodników, organizatorzy imprez.
Wymiary efektywności	Reelekcja, także przyczynienie się do osiągnięcia któregoś z powyższych celów, ale trudności z powiązaniem efektów z działaniami konkretnych osób.	Zapewnienie stabilności finansowej, między innymi dzięki zbudowaniu sieci sponsorów; wyniki sportowe, ilość kibiców; jakość infrastruktury.	Utrzymanie się na rynku, czyli zarabianie na swoich usługach, ale też wyronienie stabilnej mark, długotrwałych relacji. W poszczególnych specjalizacjach np. Transfer do dobrego klubu, podpisanie lukratywnego kontraktu, zorganizowanie dobrej imprezy.
Wynagrodzenie	Formalnie praca społeczna, w rzeczywistości rozbudowany system nagród materialnych.	W zależności od formy prawnej – jeśli spółka i klub jest duży, może być wysokie, jeśli stowarzyszenie – zasady jak w związkach.	Uzależnione od skuteczności. Często podkreślana jest jego waga, ale raczej jako dowód skuteczności działania niż pieniądze same w sobie.
Kluczowe wyzwania	Zachowanie nowoczesnego podejścia w warunkach stowarzyszenia, łączenie starych i nowych interesów, dogadywanie się z różnymi środowiskami.	Utrzymanie relacji ze zróżnicowanymi interesariuszami, zapewnienie wysokich standardów etycznych.	Uzyskanie legitymizacji działania w tradycyjnym środowisku sportowym, zbudowanie stabilnych modeli biznesowych, wyzwania etyczne – różne w zależności od dyscypliny.

Tabela 5.3: Porównanie grup menedżerów sportowych. Źródło: opracowanie własne.

5.3. Analiza materiałów prasowych

5.3.1. Wstęp

Zgodnie z tym, co zapowiedziałam w rozdziale metodologicznym do opracowywania tekstów prasowych wybrałam krytyczną analizę kultury. Poza dominującymi wątkami, które w przypadku tematyki sportowej są łatwe do zidentyfikowania, szczególnie interesował mnie układ sił pomiędzy bohaterami artykułów, a mediami. Mając na uwadze siłę oddziaływania tych drugich na rzeczywistość społeczną za wartę uwagi uznałam przeanalizowanie w jaki sposób i w jakim kontekście prezentowane są różne podmioty sportowe. Starłam się prześledzić, które wątki cieszą się popularnością wśród dziennikarzy, a które są mało popularne i jakie to ma konsekwencje dla budowania obrazu polskiej rzeczywistości sportowej w głowach czytelników. Jako badaczka zaskoczyła mnie konsekwencja i spójność przekazów medialnych, przynajmniej w odniesieniu do głównych wątków. Kolejno je zaprezentuję, a na końcu podrozdziału zaproponuję podsumowanie metaforą, która moim zdaniem doskonale oddaje obecny układ sił w branży.

5.3.2. Związki sportowe

Związki sportowe są jednymi z głównych bohaterów artykułów. Tematem szczególnie wnikliwie opisywanym są mechanizmy wyborcze, bo to one stanowią podstawę trwałości układów. Związki są stowarzyszeniami, które wybierają swoje władze w demokratycznym procesie według zasad określonych w poszczególnych statutach. W praktyce oznacza to, że władzę pełnią osoby, które zdobyły najszersze poparcie wśród szeregowych działaczy (czy precyzyjniej wśród elektorów), nie zaś te, które są najlepiej do tego przygotowane; mają pomysły, czy doświadczenie w kierowaniu dużymi podmiotami. Związki są samorządne, czyli realny wpływ jakichkolwiek zewnętrznych podmiotów na nie jest znikomy. Fakt ten wydaje się drażnić dziennikarzy, którzy często opisują procesy wyborcze w tych organizacjach, upatrując w nich podstawową przyczynę złego funkcjonowania związków. Media korzystając ze swojego wpływu na społeczeństwo starają się poprzez niechętne artykuły wymusić na związkach zmiany. Generalny wizerunek tych organizacji w prasie jest bardzo zły. Nie natknęłam się na żaden artykuł w pozytywnym świetle prezentujący pracę jakiegokolwiek związku. Zilustruję poruszone wątki cytatami z wybranych artykułów.

Budowanie koalicji wyborczych w związkach sportowych to proces złożony wymagający czasu i starań. W dziennikarskich soczewkach przypomina ten znany z partii politycznych.

„Wprawdzie do wyborów prezesa Polskiego Związku Hokeja na Lodzie pozostały jeszcze trzy miesiące (26 maja), jednak już potencjalni kandydaci na to stanowisko rozpoczęli nieformalną kampanię i sondują środowisko w kwestii swoich szans. [38]¹⁰”

„Miał być premier z Krakowa to dlaczego nie miałby być prezes hokeja z Krakowa - może z takiego założenia wyszedł Chadziński, który już od kilku miesięcy zabiega o względy działaczy klubowych, odwiedzając ich siedziby. Podczas grudniowego finału Pucharu Polski w Sanoku chwalił się, że już ma poparcie siedmiu klubów PLH. [38]”

¹⁰Cytaty z tekstów prasowych opisuję numerem pozycji artykułu z bibliografii

Pozyskanie władzy powiązane jest ze zdobyciem poparcia szeregowych działaczy, co zawsze wiąże się w jakimś stopniu z obietnicą zabezpieczenia ich interesów. W celu budowania poparcia trzeba odwiedzać jednostki terenowe i wykazując się zrozumieniem, składać w miarę możliwości obietnice uwzględnienia zgłaszanych interesów. Trzeba też przekonywać o słuszności własnej wizji prowadzenia związku. Działacze to grupa niezwykle specyficzna o wyraźnych, charakterystycznych interesach, przy czym te deklarowane istotnie się różnią od faktycznych. Więcej napiszę o tym w dalszej części. Na ten moment ważne jest, aby zrozumieć, że władze związkowe wybierane są w demokratycznym procesie i obsada gremiów zarządczych zależy głównie od woli działaczy. Kryteria wyboru przez nich stosowane są istotnie różne od tych z biznesu.

Podobnie jak w polityce także w związkach, jest koalicja rządząca i opozycja, które wzajemnie się krytykują. Proces pozyskiwania poparcia trwa długo przed zjazdami wyborczymi. Same zjazdy są okazją do publicznego zaprezentowania poglądów i otwartego starcia się przeciwników; przejścia od ustaleń kuluarowych do formalnych. Choć rozstrzygnięcia rzadko kiedy są zaskoczeniem dla wtajemniczonych, mogą takie być dla opinii publicznej. Wybory, poza tym że są sposobem na ustalenie władz na kolejną kadencję, są też swoistym spektaklem, w którym aby zrozumieć zachowania poszczególnych aktorów należy je interpretować w odpowiednim kontekście. Kontekst ten, tło rozgrywek i towarzyszące im emocje przybliżają opinii publicznej dziennikarze. Poprzez media przekazują czytelnikom określoną interpretację wydarzeń, nie suche fakty, a tym samym silnie wpływają na publiczny wizerunek związków.

“Białe judogi zostawili w klubach, do Warszawy przyjechali w garniturach. 184 delegatów przybyło w minioną sobotę do Warszawy na nadzwyczajny kongres Polskiego Związku Judo. Sytuacja w związku była bowiem nadzwyczajna - w komisji rewizyjnej zrezygnowało trzech z czterech członków, a w zarządzie ustąpiło siedmiu z dziesięciu. Polskie judo leży na łożach, nasi reprezentanci nie liczą się już w rywalizacji światowej. Obok tatami mówi się natomiast o wojnie dwóch grup - jednej skupionej wokół dawnego medalisty mistrzostw świata i Europy, a obecnie prezesa Wiesława Błacha, oraz drugiej - popierającej Waldemara Legienia, dwukrotnego mistrza olimpijskiego. [49]”

Na zjazdach wyborczych często padają twarde oskarżenia, dotyczące niegospodarności poprzednich władz, a nawet o charakterze korupcyjnym. Wystąpienia poszczególnych frakcji w prasie porównane są do wymiany ciosów. Prezentowane fakty najczęściej są wcześniej znane, obrady to okazja do głośnego wypowiedzenia tego, o czym większość delegatów wie. Głośne wypowiadanie opinii jest kluczową częścią przedstawienia, choć zwykle same obrady nie mają dużego wpływu na wynik wyborczy; wszystko rozgrywa się wcześniej w kuluarach. Przedstawiciele poszczególnych frakcji odgrywają zaplanowane sceny, podczas gdy szeregowi delegaci są w tym teatrze mniej lub bardziej wtajemniczonymi widzami.

“Jednak Kazimierz Jarowicz, szef upadłej komisji rewizyjnej dopominał się o głos. Dostał swój czas i wyjaśniał, że jego organ skontrolował, na wniosek zarządu, rozliczenia zawodów w Cetniewie. Działacze z zarządu, którzy ustąpili zarzucali bowiem, iż prezes Błach „podczas turnieju w Cetniewie, wystawiał fikcyjne rachunki na własną firmę, proponował przyjmowanie korzyści majątkowych władzom sportowego ośrodka”. - Nie stwierdziliśmy rażących uchybień - mówił delegatom Jarowicz. - Drobne uchybienia finansowe nie stanowiły podstawy do

wnioskowania o wyrażenie wotum nieufności wobec prezesa - oceniał, a kolejny członek upadłej komisji krytykował zarząd związku, że ignorował komisję. Przyznawali jednak, że w sprawie cetniewskiej brakowało szczegółowych rozliczeń faktur. [49]”

“Jako człowiek z opozycji określił się Michał Adamiec, działacz, który wyłożył swoje pieniądze, aby ratować organizację niedawnego Pucharu Świata w Warszawie. Jeden ze sławetnej „siódemki”, która zrezygnowała z członkostwa w zarządzie. - Ustąpiliśmy z powodu braku nadziei, że uda się to wyprostować dalej. Uważam, że prezes nie potrafi kierować związkiem. Nie nadaje się na to stanowisko, ale starałem się jemu pomóc - wyjaśniał Adamiec i wypominał, że Błach pojechał do Japonii za związkowe pieniądze, ale kazał wstrzymać zwrot kosztów podróży z Paryża do Warszawy dla Legienia. [49]”

Czasem zdarzają się w czasie obrad nieoczekiwane zwroty akcji, jak na przykład ten na zjeździe PZPN z listopada 2011 roku. Zostały wtedy ujawnione taśmy z nagraniami prawdopodobnie (to bada prokuratura) ustaleń korupcyjnych, w które zaangażowani byli urzędujący prezes oraz sekretarz generalny związku.

“Opozycja ujawniła kolejne siedem taśm, których negatywnym bohaterem jest Kręcina. Na jednej słyhać, jak rozmawia z Kulikowskim i w pewnym momencie mówi: „Słuchaj, myślę, że nie powinniśmy go tam od razu, k..., rozpieszczać tak bardzo. Nawet te 5 dych. Później damy mu stówkę”. O rozpieszczaniu mówi w kontekście „Grzesia”... O kontekst tego kluczowego fragmentu spytaliśmy Kulikowskiego. – Grześ to Lato. To dla niego miała być ta zrzutka po 50 tysięcy. Tak proponował Kręcina. Ale chcę podkreślić, że wcześniej zapytałem Kręcinę, czy Lato o wszystkim wie i czy czegoś się domaga. Kręcina zaprzeczył. Powiedział, że Grzegorz o nic nie pyta. Z tych nagrań Lacie nie można niczego zarzucić. Kręcinie już tak. [35]”

Ujawnione w trakcie obrad „taśmy prawdy” wcześniej nie były szerzej znane, co miało wpływ na dalszy przebieg spotkania. Jak się jednak i tym razem okazało, zbudowana koalicja rządząca była na tyle silna, że zarząd przetrwał, mimo tak kompromitujących materiałów. Wprawdzie nie obyło się bez poważnego osłabienia osobowego, ale to że w ogóle układ zdołał się utrzymać wskazuje na jego niezwykle silne ukorzenienie.

“PZPN + afera taśmowa = Lato zostaje, Kręcina na aucie „Nosił wilk razy kilka, ponieśli i wilka” - głosi stare polskie przysłowie. W przypadku Zdzisława Kręciny „kilkę” należałoby zamienić na „kilkanaście” lub nawet „kilkadziesiąt”, ale przesłanie całości pozostałoby bez zmian. Dlaczego? Bowiem po 28 latach ten konkretny wilk został ze swojego stada usunięty. [...] Przewrotnie można stwierdzić, że PZPN wykrcił Kręcinie przykry numer. Jednak po niedawnej „aferze taśmowej” okazało się to absolutną koniecznością. Tylko w ten sposób można było uniknąć poważniejszych, być może nie tylko kadrowych, ale nawet strukturalnych, zmian i zachować status quo. A to dla prezesa Grzegorza Łaty, który sam złożył wniosek o odwołanie, jest rzeczą cenniejszą nawet od zaufanego Kręciny. Działacza z krwi i kości, działacza z zawodu, działacza z powołania. [5]”

Już kilka dni po ujawnieniu skandalicznych nagrań, w których prawdopodobnie negocjowany był procent „prowizji” dla związkowych decydentów w zamian za wybranie określonego inwestora do budowy nowej siedziby, prezes Lato żartował z całej sprawy.

– „Śmieję się z tego wszystkiego. Jakieś procenty słyszę. Jasno powiedziałem, że o sprawie decyduje zarząd. A jak ktoś ma jakieś materiały, to niech do prokuratury goni – komentował Lato. I żartował, że w procentach niskich nie gustuje, raczej w tych 40-procentowych. [35]”

Jako czytelnik powyższy żart odbieram jako dowód na poczucie zupełnego braku bezkarności środowiska piłkarskiego – otwarte śmianie się opinii publicznej w twarz. Prezes mógł sobie jednak na to pozwolić, bo o czym napiszę dalej, jakkolwiek zewnętrzny wpływ na związki sportowe jest bardzo ograniczony.

Nie tylko w PZPN nawet ciężkie, uprawdopodobnione oskarżenia (o niegospodarność lub korupcję) nie są przeszkodą do pełnienia władzy. Układ sił w większości związków jest tak stabilny, że mało co jest w stanie nim zachwiać. W gremiach zarządczych zasiadają w większości ci sami ludzie, nowym jest się trudno przebić.

“Wojciech Walkiewicz nadal ma poparcie działaczy PZKol Długi i prokuratorskie zarzuty, a prezes ma się dobrze Prezes PZKol Wojciech Walkiewicz, mimo zarzutów prokuratorskich i kilkumilionowych długów związku, może spać spokojnie. Tym bardziej, że pochwalne peany na jego cześć wygłosił przedstawiciel PKOl Adam Krzesiński, a Wojciech Wasiak z Ministerstwa Sportu i Turystyki podkreślał rangę kolarstwa. [...] Jak można było się spodziewać, prezes Walkiewicz nie podał się do dymisji, nie zgłosił nawet propozycji zawieszenia swojej prezesury. Do tej pory mówiło się, że prezes ustąpi jesienią, a teraz coraz głośniejsze słychać, że zostanie na stanowisku przez kolejne lata. Podczas zjazdu nie odbyło się nawet głosowanie w sprawie udzielenia absolutorium kierowanemu przez niego zarządowi. Delegaci po dyskusji, podczas której zabrakło głosu kilku działaczy opozycji, przyjęli roczne sprawozdanie zarządu. [54]”

“Jak sportowi działacze ziemię sprzedawali Sportowy klub Budowlani za pół miliona sprzedał grunt na Jeżycach swojemu prezesowi, dziekanowi Uniwersytetu Medycznego. - Był lepszy kupiec - mówią klubowi działacze. Zawiadomili prokuraturę. Sprzedaż działki wyszła na jaw miesiąc temu, podczas walnego zgromadzenia klubu. Działacze się podzielili. Za absolutorium dla zarządu i prezesa zagłosowało 37 osób. Przeciw było 20. [57]”

Jak pokazują powyższe przykłady, układy związkowe potrafią przetrwać najcięższe zarzuty i oskarżenia. To, co jest dyskwalifikujące do pełnienia władzy z punktu widzenia opinii publicznej, wydaje się nie przeszkadzać działaczom związkowym. Po zapoznaniu się z materiałami prasowymi staje się jasne, że działacze nawet kosztem dobrego imienia (swojego i związku) bronią jakiś interesów, które niekoniecznie pokrywają się z oficjalnymi deklaracjami. Wydaje się, że interesy te najlepiej zabezpieczają sprawdzeni ludzie, dlatego też koalicje rządzące rzadko ulegają zmianom.

Prezesi kierujący związkami przez kilkanaście lat z rzędu lub więcej nie należą w tej branży do rzadkości.

“Andrzej Witkowski rządzi Polskim Związkiem Motorowym od 22 lat. [...] Prezesem związku Witkowski został w 1989 roku, po 33-letniej kadencji Romana Pijanowskiego. [17]”

“Jako przedstawiciela nowej fali, wymarzonego menedżera, wskazywano po Atenach Roberta Korzeniowskiego. Były chodźarz nie rozpoczął jednak wędrówki

po władzę w PZLA, ale mocno dopingował Jacka Kazimierskiego z Elite Cafe przeciwko Irenie Szewińskiej. Sprinterka po zażartej walce pokonała konkurenta stosunkiem głosów 51:47. (...) W Polskim Związku Szermierczym na Adama Lisewskiego głosowało aż 44 z 55 delegatów. Tak krytykowany w Pekinie przez sportowców działacz, rządzi związkiem przez 6 kadencji. Wcześniej dowodził w latach 1980-88 i 1992-2004. Swoistym rekordzistą jest również Stefan Grzegorzczak, który od 1981 roku przewodzi polskiemu pięcioboju nowoczesnemu... [50]”

“Przed nim prezesem była przez 14 lat Jadwiga Ślawska-Szalewicz, która w sumie 28 lat pracowała w Polskim Związku Badmintonu. 30 marca 2005 roku zarząd Polskiego Związku Lekkiej Atletyki powierzył jej funkcję sekretarza generalnego. Pełniła ją do kwietnia 2008 roku, kiedy to odeszła po zarzutach braku kontroli nad gospodarką i finansami związku. ”Toczą się jeszcze sprawy z tamtych lat. Nikt nam nie umorzył niemałych długów, jakie powstały w poprzednich kadencjach i nadal je spłacamy” - powiedział PAP Jerzy Skucha, który prezesem PZLA został w styczniu 2009 roku. Przed nim przez 12 lat stanowisko to piastowała Irena Szewińska. [51]”

Jak można przeczytać, pomimo demokratycznych wyborów władze w części związków nie zmieniają się przez całe dekady. Warto przyjrzeć się fundamentom owej stabilności. Zrozumienie przyczyn braku zmian w związkach sportowych jest warunkiem koniecznym do formułowania realnych projektów naprawczych, a także podstawą do oceny sił przetargowych różnych interesariuszy wewnątrz branży. Poniżej przedstawię kluczowe mechanizmy stabilizujące układy związkowe.

5.3.3. Sylwetka modelowego działacza sportowego

Zgodnie z przekazami medialnymi, stabilność związków opiera się w dużej mierze na samej specyfice działaczy. Modelowemu działaczowi zależy na zachowaniu *status quo*, zabezpieczeniu swoich wpływów i interesów materialnych. W prasie przedstawiany jest wyjątkowo niepocholebnie; jako starszy człowiek mentalnie tkwiący w poprzedniej epoce, tak naprawdę niezainteresowany sportem, tylko podtrzymywaniem układów, z których czerpie różne korzyści.

“Nieprzypadkowo o szefach Polskiego Związku Piłki Nożnej kibice mówią „leśne dziadki”. Średnia wieku działaczy wchodzących w skład zarządu jest już mocno emerytalna. [2]”

“Kiedyś pisałem o tenisie stołowym i jego prezesach - straszne. Ostatnio o kolarzach - hmm.. pozdrowienia dla prezesa Wojciecha W. Wszędzie beton, wszędzie tylko układy i układziki, plus obietnice składane jeden drugiemu w zamian za głosy. To nasza sprawa, sami sobie pomożemy. Mamy kłopoty, ale sami z nich wyjdziemy. SAMI! Panowie, nie wyjdziecie. [53]”

“Na szczycie potrzebni są menedżerowie, nie towarzysze. [...] Na pewno potrzebni są wykwalifikowani menedżerowie i przejrzystość zasad. Raz na zawsze z polskiej nomenklatury sportowej należy wykreślić słowo „działacz”. Brzmi ono bowiem prawie jak „towarzysz”. [15]”

„Działacz to nie zawód. Sposób na życie? Też nie. Działacz to mentalność, ideologia, styl życia. Działacz PZPN? To już kategoria absolutnie niepowtarzalna. [4]”

Pojawiające się w prasie synonimy dla słowa działacz to najczęściej „leśny dziadek”, „beton”, „towarzysz”. Wszystkie te porównania nasuwają czytelnikom na myśl nielubianych działaczy partyjnych z okresu komunizmu; mają podkreślić ich niedostosowanie do wymagań współczesnego świata, przy jednoczesnej sprawności politycznej. Taki wizerunek działacza sportowego został utrwalony w dwóch znaczących polskich filmach („Miś”, 1981; „Piłkarski Poker”, 1988).

„W „Misiu” Stanisława Barei Ryszard Ochódzki, prezes klubu sportowego Tęcza, to uosobienie działacza sportowego PRL - nie ma pojęcia o profesjonalnym zarządzaniu, wykorzystuje stanowisko do robienia drobnych interesów, uwielbia tanie pochwały. [36]”

I choć bohaterem filmu Barei jest działacz z okresu PRL, wizerunek współczesnych działaczy kreowany przez media wiele się nie różni. Szczególnie, że duża ich część faktycznie wywodzi się jeszcze z poprzedniego systemu, co raz na jakiś czas jest przypominane.

„Kiedyś się przesuwano działaczy z innych odcinków, bo nie dawali sobie rady. Zostali w sporcie i tam tkwią, bo mają ciepłe miejsca i publiczne pieniądze” - surowo oceniał Drzewiecki, kiedy po nieudanych igrzyskach w Atenach ostrze krytyki skierowano na nieudolnych działaczy. [50]”

Wątek ten szerzej opisuję w głównym rozdziale empirycznym mojej pracy, bo także wyraźnie zarysował się w wypowiedziach rozmówców. Po analizie artykułów jednak widać, że w opinii publicznej funkcjonuje stereotyp, że w PRLu do sportu przesuwani byli ludzie słabi. Po zmianie systemu nadal trzymają się oni związków, a ich kompetencje, które już w poprzednim systemie były nisko oceniane, są zupełnie nieprzystające do dzisiejszych czasów.

Działacz kojarzony jest ze sprytnym panem w starszym wieku, który z funkcjonowania w związku czerpie ważne dla siebie korzyści. Mają one charakter zarówno materialny, jak i społeczny (szczególnie w małych mniej znaczących związkach); dają poczucie afiliacji, a także władzy. Z opisów prasowych wynika, że działacze chętnie biorą udział w bankietach i jeżdżą w delegacje w atrakcyjne turystycznie miejsca (bywa, że kosztem zawodników). Nie bardzo natomiast wiadomo, jaką realnie pracę wykonują dla związku.

„Media często słusznie podnoszą argument, że panowie w podeszłym wieku bankietują, jedzą wystawne obiady, a nie do końca wiadomo, co niektórzy z nich robią konkretnego dla naszej piłki. [15]”

„Jako dziecko oglądał głównie polską telewizję. Za studenckich czasów uciekać musiał z Liberca, by nie „uimprezować” sobie kariery. Na młodzieżowy mundial nie pojechał, ustępując miejsca... działaczom. Na siłowni w Kładnie ćwiczył z Jaromirem Jagrem - oto nowy dyrektor sportowy, Lukas Killar. [21]”

„- Chodzi o to, by się schować i wygodnie żyć, bo obecność w PZMot daje również profity związane z przynależnością do Międzynarodowej Federacji Motocyklowej. Miło jest wyjechać na obrady do Kuala Lumpur, Acapulco lub na Hawaje z żonami i dziećmi. Posiedzenia trwają dwa dni, a resztę czasu zajmuje integracja - opisuje Gollob. [17]”

Mimo, że formalnie działalność w związku jest oparta na wolontariacie, funkcyjni działacze czerpią korzyści materialne z przynależności. Przede wszystkim mają okazję brać udział w przyjęciach i wyjazdach, na które w innym przypadku nie byłoby ich stać. Nic więc dziwnego, że dobrowolnie nie chcą z takich przywilejów zrezygnować. Rozrzutność związków w tym aspekcie razi dziennikarzy, a tym samym opinię publiczną. Szczególnie, że przywileje te wydają się nie być powiązane z produktywnością działaczy.

“I nie mam nic przeciwko wysokim zarobkom. Niech bierze, ale ma być sprawnym menedżerem, który załatwi sponsora, dogada się w kilku językach, zna zasady dyplomacji, potrafi negocjować. Takich działaczy jednak - w Polsce - szukać ze świecą. [2]”

Innymi słowy, działacze są postrzegani jako niezbyt sprawni zarządcy, których praca nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Tymczasem pobierają nieproporcjonalnie wysokie korzyści za swoją aktywność.

Niewiele jest zgłaszanych rozsądnych alternatyw dla grupy starszych działaczy. W jednym z artykułów pojawiła się propozycja Marka Koźmińskiego.

“Nie jest prawdą, że jak ktoś nie umie obsługiwać komputera i nigdy w życiu nie wysłał e-maila, to do niczego się nie nadaje. Nadaje się. Tylko że dziś media patrzą w ten sposób, że 60-letni dziadek je sobie wystawnie w Sheratonie i nikt nie wie, czym sobie na to zasłużył. To lepiej dajmy mu te kilkanaście złotych za zweryfikowanie protokołów z kolejki w lidze młodzieżowej. Oficjalnie. I doceniemy, zapraszając go raz w roku na opłatek. Ale może już nie do Sheratona? [15]”

Takie rozwiązanie wydaje się być uczciwe i rozsądne. Nie wiem czy w ogóle zostały podjęte próby jego wdrożenia, ale z dużym prawdopodobieństwem można się spodziewać, że propozycja ta natrafiłaby na duży opór. Jest to zresztą całkiem naturalne w sytuacji, kiedy jakiejś grupie chce się odebrać znaczące przywileje, które posiadała całymi latami. Nawet jeśli przywileje te nie mają żadnego uzasadnienia. Swoją drogą podejście Marka Koźmińskiego i tak jest dla starszych działaczy życzliwe, gdyż w przeciwieństwie do większości opinii prezentowanych w prasie, on widzi szansę użytecznego zagospodarowania tych zasobów ludzkich. Natomiast większość osób chętnych do reformowania związków jest za możliwie maksymalnym zmarginalizowaniem tej grupy. Nic więc dziwnego, że działacze są bardzo ostrożni w dopuszczaniu nowych osób do władzy. Więcej o tym napiszę w dalszej części.

Na obecny moment działacze chętnie korzystają ze zwyczajowych bankietów i wyjazdów. Zdarza się, że na takich imprezach nie potrafią się odpowiednio zachować: upijają się, śpią w przypadkowych miejscach, awanturują się. Media chętnie prezentują takie tematy.

“Kompromitacja w Pekinie wywołała dyskusję na temat niekompetencji działaczy. Podobnie było cztery lata temu po Atenach, ale nie zmieniło się prawie nic. Polski działacz sportowy nie cieszy się dobrą opinią. Jak głoszone w Pekinie: pije, imprezuje i śpi na trawnikach. Może być jednak gorzej. [50]”

“PZPN. Pijany Kręcina wyrzucony z samolotu? Jak podał portal tvn24.pl powołując się na relacje naocznych świadków kompletnie pijany sekretarz generalny PZPN Zdzisław Kręcina został tuż przed odlotem na prośbę współpasażerów wyrzucony z pokładu samolotu lecącego z Wrocławia do Warszawy. Sam Kręcina

twierdzi, że sam opuścił samolot. Do zdarzenia doszło w czwartek popołudniu na lotnisku we Wrocławiu. W pomieszczeniu dla pasażerów klasy biznes Kręcina w towarzystwie dwóch kobiet oczekiwał na odlot samolotu do Warszawy. Jak twierdzą świadkowie był pod wpływem alkoholu "ledwo trzymał się na nogach", zachowywał się głośno i wulgarnie. Obrazek, delikatnie mówiąc, jak sprzed budki z piwem. Puste szklanki po piwie i kieliszki po wódce. Pan Kręcina wyraźnie pod wpływem. Bęłkocze i przeklina. Marynarka ściągnięta. Ledwo trzyma się na nogach - opisuje portalowi tvn24.pl jeden ze świadków. Nie uspokoił się na pokładzie samolotu. Pasażerowie ponoć poprosili o usunięcie go z pokładu maszyny. Kilka minut przed odlotem przy asyście straży lotniska został wyprowadzony z samolotu. [...] Kręcina w rozmowie z tvn24.pl przyznał, że rzeczywiście był na pokładzie samolotu z Wrocławia do Warszawy, ale tuż przed startem zmienił zdanie i sam wyszedł z maszyny. Na pytanie, czy był pod wpływem alkoholu, nie odpowiedział. Doniesień tvn24.pl nie komentuje rzeczniczka PZPN Agnieszka Olejkowska, która powiedziała tylko, że to "prywatna sprawa Zdzisława Kręciny". [40]"

Skandale obyczajowe bardzo niekorzystnie wpływają na wizerunek działaczy – nie dość, że nie bardzo wiadomo co oni robią dla poszczególnych związków (choć akurat Zdzisław Kręcina nie jest tu najlepszym przykładem), to biorą udział w nieadekwatnie drogich przyjęciach i wyjazdach, na których co gorsza zachowują się w sposób kompromitujący. Biorąc pod uwagę, że większość związków (poza kilkoma z najbardziej popularnych dyscyplin) utrzymywana jest wyłącznie ze środków publicznych, takie zachowania poważnie drażnią opinię publiczną.

Jak wspominałam, działacze posiadają określoną władzę. Decydują o przyznawaniu licencji zawodnikom, o podziale środków zarówno materialnych, jak i zasobów treningowych, o terminach obozów i wielu innych sprawach istotnych z punktu widzenia zawodników. Od czasu do czasu działacze podkreślają swoje znaczenie, podejmując kontrowersyjne niezrozumiałe decyzje. W dziennikarskich soczewkach takie zachowania wyglądają jak manifestowanie władzy. Zdarza się to szczególnie wtedy, gdy jakiś sportowiec pozwoli sobie na głośną krytykę związku w mediach lub w jakiś inny sposób obrazi dumę działaczy. Działacze (wątek ten także pojawia się w głównym rozdziale empirycznym) są wyjątkowo wyczuleni na należyte okazywanie im szacunku i niektórych łatwo jest obrazić.

"Paulina Ligocka będzie reprezentować Niemcy - Nie miałam siły walczyć z zarządem PZSnow. - mówi Ligocka. [...] Kibice kojarzą panią jako chorążego reprezentacji podczas igrzysk w Turynie. Nie głupio zmieniać barwy? Podjęłam najtrudniejszą decyzję w życiu. Nie spałam, myślałam, czy to wszystko ma sens. Jednak nie mam sił mordować się dalej z działaczami. [52]"

"Vancouver 2010. Justyna Kowalczyk wygrywa w sprincie, a działacz zabrania startu w igrzyskach Jak donosi "Przegląd Sportowy" szef komisji olimpijskiej Kazimierz Kowalczyk postanowił, że Justyna Kowalczyk w Vancouver nie wystartuje w sprincie, bo ma w nim niewielką szansę na medal. Tymczasem Polka wygrała w świetnym stylu pierwsze w sezonie zawody sprinterskie i opinię działacza "ma gdzieś". [...] My byśmy chcieli [żeby Kowalczyk pobiegła w sprincie - przyp.red], ale działacz uważa, że nie zrobimy tam wyniku. Mają statystyki, na pewno wiedzą lepiej. Staram się nawet nie denerwować. Wygrywając nie

robimy nikomu na złość. Zresztą uważam, że Justyna będzie startować bo chce - mówi trener Wierietielny. Sama Kowalczyk też uważa, że "nie ma co myśleć o głupotach". Jej zdaniem takie ustalenia, to nic nie znaczące słowa człowieka, który nie zna się na biegach, a sama ma już kwalifikację. [45]"

Mało który sportowiec, tak jak Justyna Kowalczyk, może pozwolić sobie na publiczne ignorowanie ustaleń działaczy. Na pewno nie ten, który jest dopiero na początku kariery, nie ma za sobą światowych sukcesów i na tyle rozpoznawalnego nazwiska, żeby ktoś stanął po jego stronie w konflikcie ze związkiem. Zresztą sukcesy i rozpoznawalne nazwisko też nie są gwarantem siły przetargowej sportowca. Jak widać po efektach zakończonego konfliktu chociażby z Pauliną Ligocką, czasem łatwiej jest zmienić barwy narodowe niż wygrać z działaczami. Dlatego niektórzy celowo powstrzymują krytykę do oficjalnego zakończenia kariery, bojąc się niepotrzebnych problemów.

"Umiesz pisać ostro? Maja Włoszczowska: Póki jestem zależna od działaczy, byłoby trudno... [51]"

Do medialnej charakterytyki modelowego działacza należy więc dodać, że łatwo go urazić i zdarza mu się manifestować władzę.

Bywa że działacze źle oceniają swoje wpływy, narażając się na drwiny. Szczególnie niefortunne wizerunkowo okazują się próby wymuszania określonych zachowań na dziennikarzach. Przykładową historię opisuje jeden z redaktorów Przeglądu Sportowego.

"Rozmowa Mai Włoszczowskiej z dziennikarzem „PS” Kamilem Wolnickim MW: Zdarza się kogoś uszczypnąć z premedytacją? KW: Pewnie, głównie działaczy. Sami dają ku temu okazje. MW: Nie boisz się, że przegniesz? KW: Lepiej nie walić w kogoś bez zastanowienia, bo można przetrącić karierę. Ale np. taka sytuacja: 7 rano, dzwoni były prezes „twojego” związku, Wojciech W. To znaczy dzwoni sekretarka i mówi, że „będzie łączenie z prezesem”. I pan W. wrzeszczy, że wprowadza zakaz rozmawiania ze wszystkimi polskimi kolarzami. A potem chciał autoryzować wszelkie teksty dotyczące kolarstwa. Nie dogadaliśmy się. [51]"

Historia ta ilustruje oderwanie działacza od rzeczywistości, błędną ocenę własnego wpływu i próbę zastosowania metod rodem z poprzedniego systemu. W kontakcie z podmiotami, które nie są od związków zależne, zachowania tego typu można ignorować, ewentualnie nagłaśniać i z nich żartować. Stawiając się jednak w pozycji sportowców, którym działacze mogą realnie utrudnić funkcjonowanie, na przykład uniemożliwić starty w ważnych zawodach, tego typu zachowania nie są już zabawne.

Poza opisywanymi przypadkami sytuacji konfliktowych z interesariuszami, sport wydaje się niespecjalnie zajmować działaczy, a przynajmniej tak prezentowane jest to w mediach. Problemy dyscypliny nie są dominującymi wątkami na zjazdach, przynajmniej dyskusje nad takowymi nie są opisywane w notkach prasowych. Sportowcy wprost lub pośrednio zarzucają związkom niedostateczne wsparcie, sugerują że organizacje funkcjonują głównie same dla siebie, a nie aby wspierać dyscyplinę; szkolić młodzież, czy generować dodatkowe finansowanie.

"O problemach zawodników zbyt wiele nie dyskutowano. Nikomu z działaczy nie przeszkadza, że związek szkoli tylko garstkę kolarów górskich i grupę torowców. [54]"

“W moich czasach Unia produkowała talenty. Kiedy Krzysztof Kasprzak został reprezentantem Polski, ze związku otrzymaliśmy plastron z orłem. Pozostałe koszty musieli ponieść rodzice i klub. Jak to się dzieje, że gigantyczny koncern, z ogromnym majątkiem, nie wspiera podległych sobie dyscyplin na miarę swoich możliwości? Tu nie chodzi tylko o żużel. Przecież kartingowiec Robert Kubica, dziś czołowy kierowca Formuły 1, nie przypadkiem wyładował we Włoszech. Związek nie chciał mu pomóc, więc on teraz nie chce mieć z nim nic wspólnego - dorzuca Sokołowski, żaląc się przy okazji, że został kiedyś ukarany za krytykowanie związku. - Złotą odznakę PZMot przekazano mi w reklamówce – stwierdza. [17]”

“Bogaty związek nie oferuje wielkich nagród ze swoich środków. Niektórzy zawodnicy więcej mogą zarobić w meczu ligowym, niż zdobywając złoty medal mistrzostw świata. Nie brakuje zatem zwolenników teorii, że sport jest dla związku wyłącznie parawanem. [17]”

Jak wynika z powyższych fragmentów sportowcy nie postrzegają związków jako organizacji, które wesprą ich w profesjonalnym uprawianiu danego sportu. Wręcz przeciwnie, wytykają im zbytnią koncentrację na obronie interesów własnych, a czasem traktowanie sportu głównie jako przykrywkę dla innych działań.

“Sport służy prezesowi wyłącznie do celów propagandowych. Najważniejszy jest biznes, bo daje środki pozwalające na utrzymanie rzeszy wiernych poddanych - przekonuje nas Władysław Gollob, były wieloletni działacz żużlowy. - Etykieta „związek sportowy” służy PZMot wyłącznie do korzystania z ulg podatkowych i jako pretekst do bywania w świecie. Sportowcy w znikomym stopniu korzystają z zysków związku - dodaje Rufin Sokołowski, były prezes klubu Speedway Ekstraligi, Unii Leszno. [17]”

“Wiem, że często działaczom przeszkadzają sportowcy. Poważnie! Bez nich przecież byłoby łatwiej. Ministerstwo da jakieś pieniądze, my je podzielimy i rok mija. Jakiś zjazd, paluszki plus oranżada, bo przecież pracujemy społecznie dla dobra polskiego sportu. Nie pracujcie już, dajcie sobie spokój... [53]”

Bazując na doniesieniach prasowych, uprawniony wydaje się wniosek, że działacze dużo bardziej niż dyscyplina dla której pracują interesują korzyści związane z przynależnością do związku sportowego. Sportowcy są traktowani przez związki jak uciążliwi petenci, których należy z konieczności obsługiwać, ale nie ma mowy o spełnianiu wymogów co do szybkości, czy jakości usług.

W kilku zdaniach podsumowuję charakterystykę modelowego działacza związku sportowego, która wyłania się z opisów prasowych. Działacz to starszy człowiek, mentalnie tkwiący w poprzedniej epoce. Jest niekompetentny; jego aktywność nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Za to jest przywiązany do czerpania korzyści materialnych i niematerialnych z przynależności do związku. Lubi huczne bankiety i delegacje służbowe, na których nie zawsze potrafi się godnie zachować. Zdaża mu się nadużywać władzy w stosunku do sportowców, lubi podkreślać swoją pozycję i znaczenie. Poza tym problemy dyscypliny zajmują go w znacznie mniejszym stopniu niż narastające kłopoty z utrzymywaniem koalicji rządzącej, która gwarantowałaby zachowanie statusu quo. Knucie wydaje się być główną pracą, którą wykonuje.

Jak widać, wyłaniający się obraz działacza jest bardzo zły i jednoznacznie negatywny. Jeśli ktoś w związku funkcjonuje wyraźnie inaczej od powyższego schematu nazywany jest dla odróżnienia menedżerem. Słowo działacz pojawia się w kontekście neutralnym, czy pozytywnym, wyłącznie w odniesieniu do osób z zamierzczłej przeszłości (np. sprzed wojny) lub takich, które działają w duchu starego etosu.

“Zaraz po wojnie to byli prawdziwi działacze. Załatwili sprzęt, miejsce do treningu, a nawet wyjazd zagraniczny. I robili to za darmo. Bo zależało im tylko na rozwoju dyscypliny. [2]”

“W wieku 84 lat zmarł we wtorek mieszkający w Gdańsku, a urodzony w Krakowie Witold Kirkor - zasłużony działacz lekkoatletyczny, sędzia główny chodu na igrzyskach olimpijskich w Moskwie i Los Angeles. Jako zawodnik startował w biegu na 400 m przez płotki. Od początku lat 60. miał olbrzymi wpływ na rozwój chodu w Polsce. Popularyzował tę konkurencję m.in. poprzez organizację licznych zawodów, szkolił sędziów. Jako członek Komitetu Chodu Sportowego IAAF (1976-84) przyczynił się do wprowadzenia poprawek do międzynarodowych przepisów sędziowania, które zasadniczo uprościły procedurę i usunęły anonimowość osób oceniających. [41]”

Jednak notek prasowych takich jak powyższe jest znikoma ilość w porównaniu do wszystkich pokazujących działaczy w negatywnym świetle. Nie wpływają one na polepszenie wizerunku współczesnych działaczy.

5.3.4. Korupcja w sporcie

Odrębnym, choć wyraźnie powiązanim wątkiem z tym poruszonym powyżej, jest sprawa korupcji w polskim sporcie. Wyrażenie „działacz” często pojawia się w kontekście afer korupcyjnych, co wzmacnia negatywne konotacje tego słowa. W ostatnich latach media koncentrują się na opisywaniu licznych przypadków tego procederu w sporcie, szczególnie w środowisku piłki nożnej, ale nie tylko.

“Piłka nożna, siatkówka, lekka atletyka, koszykówka, narciarstwo, biathlon... Zabraknie nawet najgłębszego oddechu, aby jednym tchem wymienić dyscypliny, w których doszło do większych lub mniejszych afer korupcyjno-finansowych w ostatnich latach. Polski sport niszczą działacze, którzy myślą tylko o jednym – KASIE. [2]”

“To już 99 zatrzymanie w sprawie korupcji w piłce nożnej. 14 grudnia przed wrocławskim sądem ma rozpocząć się pierwszy proces w sprawie - dotyczący Arki Gdynia. Na ławie oskarżonych zasiądą 34 osoby, w tym Ryszard F., ps. Fryzjer. Śledztwo toczy się od maja 2005 r. Do tej pory prokuratura postawiła blisko 650 zarzutów prawie 100 osobom: działaczom sportowym, sędziom, obserwatorom PZPN, w tym Witowi Ż., członkowi zarządu PZPN. [14]”

“Prawdą jednak jest, że osobą Grenia od jakiegoś czasu interesuje się prokuratura. Były prezes podejrzany jest o przywłaszczenie sobie 8,5 tysiąca złotych z kasy ministerstwa sportu i turystyki. Pieniądze miały być przeznaczone na rozliczenie akademii w szkole mistrzostwa sportowego. Tymczasem działacze ze związku wydali je na suto zakrapiany bankiet i podstawili lewą fakturę. Baron

z Podkarpacia tłumaczył wówczas, że on podpisuje tysiące takich dokumentów. Prokuratura postawiła jednak zarzut restauratorowi, który wystawił wątpliwy rachunek. [6]”

Artykułów, a nawet całych serwisów i blogów poświęconych korupcji w piłce nożnej jest dużo. O innych dyscyplinach doniesień jest zdecydowanie mniej, ale także są obecne. Można to wyjaśnić tym, że piłka nożna jest sportem masowym, który przyciąga potężne środki finansowe. Tam gdzie są pieniądze i przedstawiciele całego przekroju społecznego, przypadków korupcyjnych jest relatywnie więcej. Większa jest też skala wykroczeń, stąd zapewne dominacja piłki w artykułach prasowych w kontekście korupcji.

Wszystkie notki dotyczące tego procederu są do siebie podobne, różnią się tylko szczegółami zaangażowanych osób, klubów, wydarzeń. Dlatego nie wydaje mi się ciekawe dalsze przytaczanie cytatów, poza jedną wypowiedzią, która rozjaśnia przyczyny częstości zachowań korupcyjnych w środowisku sportowym.

“Były prezes i działacz ligowych klubów usłyszał wyrok za korupcję Jerzy F., były prezes Górnika Zabrze, działacz Szczakowianki, Polonii Bytom, Radomiaka, został skazany za korupcję w futbolu. Jerzy F. oskarżony w październiku 2011 o ustawianie meczów Szczakowianki Jaworzno usłyszał już wyrok. Jako jedyny z sześciu oskarżonych dobrowolnie poddał się karze. Jak informuje blog pilkarskamafia.blogspot.com sąd Rejonowy w Jaworznie wymierzył Jerzemu F. karę 2 lat więzienia w zawieszeniu na cztery lata i grzywnę w wysokości 6 tysięcy złotych. Po wyjściu na wolność F., jako jeden z nielicznych zatrzymanych, miał odwagę rozmawiać z dziennikarzami. - Dotarło do mnie, że to, co dawniej nazywane było operatywnością, jest w rzeczywistości korupcją. Ta grupa młodych prokuratorów działa bardzo sprawnie. Dużo osób powinno się zjawić w najbliższym czasie we wrocławskiej prokuraturze - prorocznie przepowiedział. [39]”

Skruszony eksdziałacz zwrócił uwagę na zmianę standardów etycznych, która nastąpiła w społeczeństwie po zmianie systemu. Uwaga ta pojawia się też w moim głównym rozdziale empirycznym. Zachowania, które kiedyś były uważane za przejaw „radzenia sobie” i tolerowane przez społeczeństwo, a często nawet nagradzane, według dzisiejszych standardów nie są akceptowalne. Część z nich klasyfikowana jest jako czyny karalne, inne są po prostu uważane za nieetyczne.

Nastawienie mediów do działaczy jest wrogie i bardzo krytyczne, stąd nie powinno dziwić, że w związkach nie dochodzi do samooczyszczania się środowiska. Praktycznie każdy, kto jest związany ze sportem od dawna, ma w swojej historii zachowania, o których dzisiaj wolałby nie pamiętać lub przynajmniej o takowych wiedział. Środowisko jest wewnętrznie lojalne, bo praktycznie wszystkim można coś zarzucić, a każdy epizod z przeszłości, bez względu na jego ciężar gatunkowy, jest tak samo nagłaśniany i piętnowany przez media. Taka nagonka akurat na środowisko sportowe nosi według mnie znamiona hipokryzji.

“Absolutnie nie chcę bronić wszystkiego złego, co wydarzyło się w futbolu. Ale też nie uważam, że piłka nożna to jakaś wyspa zła. Skoro do tyłu przekrętów dochodziło w piłce nożnej, to nie wyobrażam sobie, żeby ich nie było w siatkówce, żużlu, koszykówce, hokeju... Sport jest odbiciem rzeczywistości. Przecież przez lata były u nas kombinacje – prawo jazdy, wojsko, szpitale, przyjęcia na studia. Co drugą rzecz załatwiano się po znajomości i było na to ogólne przyzwolenie.

Lekarz miał niską pensję, brał pieniądze od pacjentów, a ci mu dawali, bo wiedzieli, że i tak zarabia mało... Ten sposób myślenia rozprzestrzenił się - na sport, ale nie tylko i też nie przede wszystkim na sport. [12]”

Nieostre standardy moralne w PRL charakteryzowały nie tylko branżę sportową. Tymczasem w dyskusji nad nagannymi zachowaniami w sporcie jakoby się o tym zapomina. Obawa działaczy przed poniesieniem konsekwencji za przeszłe zachowania rozliczane według współczesnych standardów, a może bardziej przed publicznym linczem działa na tyle silnie na osoby związane ze związkami sportowymi, że dodatkowo hamuje konieczne zmiany.

“”W wielu związkach sportowych wybiera się działaczy, tych samych prezesów, a wiecie państwo dlaczego? Bo grupa, która na nich głosuje, to ludzie, którzy wspólnie brali udział w przestępstwie, czyli muszą się kryć”. Taką opinię prezentował jesienią 2004 roku podczas sejmowej debaty poseł Mirosław Drzewiecki, teraz już minister sportu. Wkrótce w polskich związkach sportowych dojdzie do nowych wyborów. Czy coś się zmieni? Minister deklaruje, że tym razem działaczom nie popuści. [50]”

Obawa przed dopuszczeniem nowych osób do władz związkowych jest więc także z tego powodu duża. I choć mechanizm ten jest znany zarówno opinii publicznej, a tym bardziej Ministerstwu Sportu, realne możliwości wpływu na te samorządne organizacje są niewielkie.

5.3.5. Sposoby obrony terytorium przez działaczy

Opisywani działacze sportowi zdają sobie sprawę, że gwarantem ich znaczenia i wpływów mogą być tylko osoby pochodzące z tego samego grona. Na pewno nie zaś ci, którzy otwarcie deklarują wprowadzanie prorynkowych zmian, rozliczenia z przeszłością i marginalizowanie starszych stażem kolegów. Dlatego na wszystkie możliwe sposoby bronią terytorium, poprzez niedopuszczanie niesprawdzonych osób do władz.

„„Leśne dziadki” robią wszystko, aby nie dopuścić do władzy młodych-gniewnych. [...] Muszą rozpocząć swoją karierę działacza od pracy u podstaw - przyznał w rozmowie z RMF FM wiceprezes PZPN, Eugeniusz Kolator. Na dodatek powinni mieć znajomości. Nie ukrywa tego rzecznik prasowy związku - Zbigniew Koźmiński. Dobrze mieć kogoś wprowadzającego, kogoś, kto już działa - powiedział prosto z mostu. [2]”

“Zamach się nie udał, a wewnątrz związku opozycji nie ma. Zdaniem naszych informatorów nie świadczy to jednak o jakości pracy prezesa. Chodzić ma o to, że większość struktur okręgowych, z których wywodzą się delegaci na zjazd wyborczy, jest związana z SLD, względnie pamięta mechanizmy działania z okresu przed transformacją. Te osoby nie chcą zmian. Cieszą się z orderów i medali rozdawanych przed imprezami. Na wiernych zwolenników czekają delegacje (w żużlu są to np. wyjazdy na weryfikację torów czy na zawody w roli osób funkcyjnych), na których można zarobić nawet 4000 zł miesięcznie. Mówi się też, że prezes dba o utrzymanie dużego grona zwolenników, wspierając interesy wybranych komisji zrzeszonych w związku. [17]”

Innymi słowy, żeby przebić się do władz związku nie wystarczy wykazać się entuzjazmem, mieć wizję i strategię rozwoju dyscypliny. Należy przede wszystkim zdobyć zaufanie „starej gwardii”, dać im pewność, że w miarę możliwości zabezpieczy się ich interesy, że będzie się w stosunku do nich lojalnym. Wtedy ma się szansę na zdobycie poparcia i zostanie wybranym do władz. Samotni reformatorzy, choćby byli najlepszymi menedżerami, w tym systemie nie mają szans.

Złożone zobowiązania należy potem realizować. Ignorowanie zdania własnych wyborców podczas realizacji mandatu zarządcy nie jest dobrą strategią. Po pierwsze oznacza utratę poparcia i brak szans na reelekcję. Co ważniejsze jednak, żadnych zmian nie da się skutecznie przeprowadzić wbrew środowisku, którego dotyczą. W notkach prasowych pojawiają się historie osób, najczęściej przychodzących do sportu z biznesu, które próbują wdrażać nowe sposoby działania bez porozumienia z działaczami. Na dłuższą metę takie podejście się nie sprawdza.

„Zdzisław Ingielewicz, obecny sternik związku, kilka miesięcy temu zapowiedział, że nie będzie się ubiegał o reelekcję. Ta decyzja na pewno nikogo nie zaskoczyła, wszak Ingielewicz, obracający się w sferach biznesowych, jednak nie znalazł porozumienia z działaczami klubowymi. A ponadto chyba do końca nie przewidział, jak trudno się kieruje hokejowym związkiem. Z upływającej kadencji nikt ze środowiska nie powinien być zadowolony. Prezes Ingielewicz i jego współpracownicy zrzucają winę na działaczy klubowych, a konkretnie ich marazm. Ingielewicz, jako szef związku, podczas posiedzenia sejmowej komisji sportu powiedział wprost: „Dlatego jest tak źle, bo działacze klubowi nie mają jaj”! Tym stwierdzeniem wprowadził w osłupienie nie tylko posłów, ale całe środowisko sportowe. Prezes od zawsze patrzył na terenowych działaczy z góry i poważnie ich traktował tylko wtedy, gdy prowadził kampanię, by zapewnić sobie ich przychylność. Potem było gorzej i tylko gorzej, zaś teraz obie strony najchętniej by się nie oglądały. W kuluarowych rozmowach działacze klubowi nie kryją niechęci i nie podejmują już rozmów o działalności centrali. Jedno jest pewne - te rządy nieodwracalnie dobiegły końca i związek opanuje nowa ekipa. [38]”

Kierowanie jakąkolwiek organizacją, bez uwzględnienia zastanej kultury organizacyjnej, traktowanie „z góry” ważnej grupy wewnętrznych interesariuszy, jest błędem z punktu widzenia teorii organizacji i jak widać w praktyce także się nie sprawdza. Wprowadzanie zmian, stosowanie nowoczesnych metod zarządzania może być skuteczne tylko, o ile do ich słuszności przekona się większość zainteresowanych. Wewnętrzne antagonizowanie środowiska i otwarta walka zawsze powoduje, że ktoś jest przegrany. Uczucie porażki nie jest zaś dobrym fundamentem do wdrażania nowych rozwiązań.

Zarządcy z podejściem reformatorskim powinni mieć to na uwadze. Przy uwzględnieniu kultury danego związku, transfer wiedzy, narzędzi i standardów prowadzenia działalności z biznesu może być skuteczny. Trzeba jednak wykazać szacunek w stosunku do tych, którzy stawiani są wobec konieczności poddania się zmianom.

“Zanim objąłem funkcję prezesa, wiedziałem ze słyszenia, że źle się dzieje na naszym podwórku. Obiecałem delegatom, że postaram się postawić związek na nogi i nie będę zamiatał pod dywan żadnej sprawy. Zakończone zostały audyty - prawny za lata 2006-2011 i księgowy za 2007-2010 na kilkuset w sumie stronach. Mimo tego że przypuszczałem, jaka jest sytuacja, poraziła mnie skala nieprawidłowości” - powiedział PAP Krajewski. [...] ”Przypadków nieprawidłowości, a

także niegospodarności i nadużyć, związanych m.in. z żywą gotówką, jest wiele. Nie sposób je wymienić w kilku zdaniach. Np. za rok 2006 brakuje podstawowych dokumentów albo są w mocno okrojonym stanie. Okazało się też, że składki do ZUS nie były płacone przez co najmniej cztery lata, a do Krajowego Rejestru Sądowego nie składano żadnych sprawozdań finansowych. W 2008 roku komisja rewizyjna wykazała się dużymi niekompetencjami. W sprawozdaniu ujawniła nieprawidłowości, a mimo to udzieliła absolutorium zarządowi” - wyliczył prezes. [23]”

“Kita nie ukrywa, że sytuacja finansowa związku jest dramatyczna, do czego przyczyniło się niepotrzebne - jego zdaniem - zorganizowanie na torze w Pruszkowie mistrzostw Europy w 2008 i mistrzostw świata w 2009 roku. - Te dwie imprezy rozłożyły nas finansowo. Musieliśmy dostosować tor do wymogów UCI, co kosztowało sześć milionów złotych. Za same szklane bandy wokół toru związek zapłacił dwa miliony. W kosztach miało partycypować ministerstwo sportu, ale umowa w tej sprawie była tylko ustna. Zmienił się minister i tych zobowiązań nie przejął. Dziś długi PZKol. wynoszą około dziewięciu milionów złotych - powiedział Andrzej Kita. - Do zadłużenia przyczyniło się głównie nieprofesjonalne zarządzanie związkiem przez poprzedniego prezesa Wojciecha Walkiewicza - podkreślił lubelski działacz. Kita przygotowuje program naprawy finansów, który obejmuje m.in. szereg posunięć oszczędnościowych, w tym redukcję etatów w związku, pozbycie się udziałów PZKol. w hotelu ”Victor” przy torze w Pruszkowie, odciążenie związku od kosztów utrzymania toru i pozyskanie nowych sponsorów. [43]”

W niektórych związkach jest gotowość i przyzwolenie do zmiany metod i standardów zarządzania, o ile działacze zostaną przekonani do konieczności podjęcia takich ruchów. Uzasadnianie i tłumaczenie działaczom uwarunkowań swoich decyzji, wysłuchiwanie i uwzględnianie ich opinii, a także nie dystansowanie się od szeregowych elektorów, może być sposobem na zdobycie i utrzymanie kredytu zaufania. Bez tego podejmowane próby reform trafiają na duży opór, a tym samym kończą się fiaskiem.

Wracając do metod zabezpieczania władzy, dobrym sposobem jest manipulowanie samym mechanizmem wyborczym oraz statutem związku w zależności od zmieniającego się układu sił. Odpowiednio skonstruowane zasady wyborów, a także odwoływania władz stanowią podstawę wieloletnich rządów w niektórych związkach.

“- Dzięki prezesowi mający wielu członków w strukturach karawaning kiedyś mógł liczyć na przydział dewiz. Natomiast kluby żużlowe, mające kłopoty, dostawały zapas nowych opon. Głos z Krosna czy Świętochłowic był tak samo ważny jak ten z Leszna czy Zielonej Góry. Widać, że struktury, które korzystają na tej prezesurze, zostały przez lata utrwalone. Jednak dalsze zajmowanie funkcji przez pana Witkowskiego, który zniszczył wiele wartościowych inicjatyw, choćby żużel w Warszawie, będzie szkodliwym nieporozumieniem - przekonuje Gollob. [17]”

“PZPN jest absolutnie unikalny, jedyny w swoim rodzaju. Takiego skansenu zjawisk i sposobów działania rodem z socjalizmu nie ma nigdzie indziej w Polsce, a pewnie i na świecie. Prezesa w zasadzie nie można odwołać, bo wniosek w tej sprawie może złożyć jedynie on sam lub przewodniczący komisji rewizyjnej. Ten zaś jegomość, co nie stanowi specjalnej tajemnicy, sporo Lacie zawdzięcza i jest nazywany „jego człowiekiem”. [4]”

Praktyka manipulowania mechanizmem wyborczym może oburzać, ale o ile podejmowane działania są zgodne ze statutem danego związku, są prawomocne. Jak już wspominałam doświadczeni działacze są bardzo sprawni politycznie, dlatego będąc u władzy wprowadzają odpowiednie dla siebie rozwiązania do statutow. Formalne zapisy trudno jest potem zmienić. Zresztą na ich podstawie do władz zostają wybrani sprawdzeni ludzie, którzy nie są skłonni do wprowadzania większych modyfikacji.

Dobrym, choć już nie tak skutecznym sposobem kontrolowania wyniku wyborczego jest też odpowiednie skonstruowanie programu obrad zjazdu sprawozdawczo - wyborczego. W związkach sportowych formalna strona zebrań jest bardzo ważna (można odnieść wrażenie, że ważniejsza niż merytoryczna), dlatego do dyskusji nie dopuszcza się punktów, które nie były planowane.

“- Jednoosobowo do programu obrad dopisano, nie będę mówił kto, ale punkt dotyczy wyboru nowych członków zarządu. To jest niezgodne z regulaminem i statutem związku, świadczy o bałaganie, o niefrasobliwości - wiceminister ganił i ostrzegał. [49]”

Program obrad jest na tyle ważny, że zdarzają się próby wpływania na niego z pominięciem regulaminu. Takie niezgodne z prawem zachowanie raczej nie przynoszą efektów. Jednak ustalanie planu obrad zgodnie z procedurą jest ważną grą organizacyjną i wstępną potyczką wyborczą. Manipulowanie agendą spotkań na których podejmowane są kluczowe decyzje jest znaną metodą wywierania wpływu, stosowaną w każdej większej organizacji bez względu na branżę. Działania takie stanowią podstawę władzy pewnych grup w organizacji, na przykład sekretarek.

W związkach nawet najlepszym merytorycznie kandydatom, bez wsparcia, a przynajmniej względnego przyzwolenia przedstawicieli starszej grupy działaczy, nie uda się zbudować dostatecznego poparcia do przejęcia władzy. Zmiany układu sił są długotrwałym procesem; wymagają wieloletniej pracy, korzystnych zbiegów okoliczności, a także naturalnego osłabienia zaangażowania części wiekowych działaczy. Wszelkie oddolne zmiany z satysfakcją relacjonowane są przez dziennikarzy.

“A w samym związku liczba przeciwników Laty rośnie z każdym dniem. Prezes ma się czego obawiać tym bardziej, że teraz ta grupa zyskała nieformalnego przywódcę – Jacka Masiotę. Człowieka, który od dłuższego czasu starał się rozbić PZPN-owski beton, ale wobec powszechnego kolesiostwa wydawał się bezsilny i, przede wszystkim, osamotniony. Trzeba przyznać, że „afery taśmowa” spadła mu jak z nieba. Teraz ma szansę wcielić w życie swoje od dawna snute plany. Jak widać, zaczął całkiem nieźle – pozbył się Kręciny. Chciał usunąć również Latę, ale na to przyzwolenia jeszcze nie było. [5]”

“Jeśli już coś nam się udaje, to tylko dlatego, że czasem trafimy na kogoś zdeterminowanego i cierpliwego, kto przebija się powoli jak krople przez ten beton. [53]”

Dziennikarze wyraźnie kibicują tym, którzy mają odwagę i dostateczną determinację, żeby walczyć o zmiany w związkach. Wszelkie porażki „starej gwardii” i powolne zmiany w układzie sił znajdują odzwierciedlenie w notkach prasowych. Ma to duże znaczenie, gdyż nacisk medialny to dziś praktycznie najskuteczniejsze narzędzie wpływu na związki. Całą resztę interesariuszy organizacje te dosyć skutecznie ignorują.

5.3.6. Związki sportowe vs Ministerstwo Sportu i inni interesariusze

Zdecydowana większość związków sportowych, poza kilkoma z najpopularniejszych dyscyplin, w całości lub w zdecydowanej większości utrzymywana jest ze środków publicznych. Nie dziwi więc społeczne oczekiwanie, aby Ministerstwo Sportu sprawowało pieczę nad działalnością tych organizacji. Opinia publiczna żąda odsunięcia od władzy skompromitowanych działaczy i zastąpienia ich menedżerami, potrafiącymi efektywnie i sprawnie prowadzić związki. Oczekiwania opinii publicznej od czasu do czasu głośno wyrażają politycy.

“Podczas jedynej w historii polskiego parlamentaryzmu debaty na temat sportu, posłowie lansowali wtedy pogląd, że nasz wyczyn przeżywa głęboki kryzys. Wskazywali, iż jego rozwój hamują zasiedziali ludzie z poprzedniej epoki. I oto minęły cztery lata, i historia się powtarza. - Sprawię, że odejdą ludzie, którzy w związkach tkwią od kilkudziesięciu lat - grozi teraz, po igrzyskach w Pekinie, Drzewiecki. Po Atenach mówiono podobnie. ”Polscy działacze sportowi muszą ustąpić miejsca młodym menedżerom, którzy rozumieją, jak obecnie jest zorganizowany sport, jak trzeba go rozwijać” - gromko wołano jeden przez drugiego z sejmowej trybuny. Później, gdy opadł już kurz w polskich związkach sportowych, w starym stylu przeprowadzono walne zgromadzenia sprawozdawczo-wyborcze. Wybrani prezesi i ich poplecznicy poprowadzili naszych sportowców do Pekinu. [50]”

Właściwie każdy nowy minister sportu zauważa wagę i pilność zreformowania związków. W końcu organizacje te rozdysponowują poważne kwoty ze środków publicznych, podczas gdy ich funkcjonowanie powszechnie jest źle oceniane.

“-Wydatki budżetowe na sport w roku 2010 są rekordowe. Wynoszą około 2,5 mld. Są to przede wszystkim środki na zadania inwestycyjne - przygotowania do Euro 2012 - 1,374 mln oraz program Orlik 2012 - 250 mln. Natomiast mniejsze o około 11 procent są na zadania związane z finansowaniem działalności polskich związków sportowych - powiedział Giersz podczas posiedzenia sejmowej komisji Kultury Fizycznej, Sportu i Turystyki [55]”

Kwoty, którymi zarządzają związki są duże. Biorąc pod uwagę potrzeby społeczne w innych obszarach na które nie wystarcza pieniędzy z budżetu państwa, wszelkie marnotrawstwo środków publicznych razi. Ostatnio poprawienie standardów działalności związków zapowiadała urzędująca minister sportu Joanna Mucha. Niestety w praktyce formalne możliwości wpływu władz centralnych na omawiane organizacje są niewielkie.

Media dzielają i upowszechniają opinię o konieczności zmian, ale mają świadomość trudności tego zadania. Zapowiedzi reform traktują przychylnie, ale nie ukrywają wątpliwości co do ich wykonalności.

“A ja jestem zdania, że szefowa resortu sportu i turystyki w taki czy inny sposób odbije się od PZPN-owskiego betonu niczym kauczukowa piłeczka, z impetem rzucona o ścianę. [...] PZPN odparł już ataki niejednego ministra. Politycy się zmieniali i zmieniają, a związek wciąż trwa, bez zmian, co warto zaznaczyć. Kuratorów PZPN też się nie bał i teraz zapewne nie będzie inaczej. Nawet media połamały sobie na związku zęby, a to już mówi wiele. [4]”

Dziennikarze raczej nie krytykują nieskuteczności ministerstwa w walce z działaczami. Prawdopodobnie dlatego, że zdają sobie sprawę z ograniczonych możliwości jakiegokolwiek zewnętrznego wpływu na związki.

Polska to demokratyczne państwo prawa, a związki sportowe to samorządne stowarzyszenia. Elektorzy sami wybierają władze, decydują o podziale środków i wszelkich podejmowanych działaniach. Minister nie ma formalnej możliwości wpływania na ich decyzje. Może próbować wywierać wpływ nieformalny, ale wszelkie próby bardziej zdecydowanych posunięć spotykają się z silnym oporem. Szczególnie, że związki krajowe są zrzeszone w strukturach międzynarodowych, które są potężnymi organizacjami, niezwykle dbającymi o zachowanie niezależności i samorządności własnej oraz swoich członków.

„„Państwo w państwie” pozostaje od lat niezdołane. Zawsze kartą atutową jest UEFA oraz FIFA, no i naturalnie straszenie zawieszeniem wszystkich naszych drużyn i reprezentacji w rozgrywkach międzynarodowych. Euro 2012 mamy za nieco ponad sześć miesięcy. To kolejna mocna karta w talii duetu Lato – Kręcina. Z pewnością zechcą ją rozegrać. [4]”

Organizacje międzynarodowe praktycznie każdorazowo stają po stronie związków krajowych, nawet w przypadkach jawnego braku gospodarności, czy nadużyć finansowych. Wolą rozwiązywać problemy wewnątrz własnych struktur i nie dopuszczać władz państwowych. Cierpliwość tych międzynarodowych twórców wydaje się być niewyczerpana. Środowisko sportowe jest wewnętrznie niezwykle lojalne.

Ministerstwu pozostaje więc jedynie nacisk nieformalny, z którego w miarę możliwości korzysta.

„Oficjalnie nie dostaliśmy zaproszenia na ten kongres, ale judo jest ważne - wytknął wiceminister i ujawnił, że zamiast zaproszenia do resortu napływało wiele niepokojących sygnałów o sytuacji w PZJudo. - Dajemy wam ponad 5 milionów złotych rocznie, jesteśmy największym sponsorem. Bez nas judo w Polsce nie może funkcjonować, dlatego mamy prawo, żeby oceniać. [49]”

Przedstawiciele ministerstwa pojawiają się na kongresach wyborczych (choć jak widać nie zawsze są zapraszani) i głośno formułują swoje oczekiwania. Czasem grożą odebraniem finansowania. Starają się też, o czym piszę w głównej części badawczej, w rozmowach kulisowych wskazać kandydata najlepszego z ich punktu widzenia (co niestety nie jest wolne od uwarunkowań politycznych).

„- Nie mamy obowiązku przekazywać wam środków finansowych, możemy wstrzymać. Dla nas nie jest ważne czy związkiem kieruje pan x, czy y, ale chcielibyśmy, aby w PZJudo funkcjonował kompetentny zarząd. Jeśli stwierdzimy, że zostaną podjęte decyzje niezgodne ze statutem związku, niezgodne z ustawą o sporcie, będziemy podejmować stosowne kroki. Rozsądnie podyskutujcie o problemach judo - apelował minister i wkrótce opuścił salę. [49]”

Patrząc jednak na efekty tych nacisków, wydaje się, że działacze niespecjalnie się nimi przejmują. Wiedzą, że realne możliwości wpływu ministerstwa na związki są niewielkie. Wszelkie niezrealizowane groźby nie budują posłuchu wśród działaczy. Władzę ministerstwo mogłoby czasowo przejąć (wprowadzając kuratora) wyłącznie w przypadku rażących, udokumentowanych nieprawidłowości. Jest to jednak środek ostateczny, rzadko stosowany.

“Judocy to zahartowani w walce ludzie, odporni na stresy. Wydawało się zatem, że ostrzeżenia płynące z resortu nie wywarły na nich większego wrażenia. Przystąpili do swojej bitwy. [...] - Minister pogroził, jak sierżant paluszką, że nie da nam pieniędzy. To co daje ministerstwo nie starcza na zakup judoga dla zawodników w całej Polsce. [49]”

Zarówno ton powyższego cytatu prasowego, jak i fakt że mimo powszechnej świadomości konieczności zmian te nie następują, potwierdza tezę, że realny wpływ ministerstwa jest bardzo niski. Nieskuteczne akcje na przykład wprowadzania kuratora do PZPN, czy też głośne niezrealizowane zapowiedzi polityków o rychłym wykluczeniu słabych organizacyjnie działaczy ze sprawowania władzy, tylko utwierdzają tę grupę w przekonaniu o nieusuwalności. Wydaje się, że w tej sytuacji im mniej deklaracji i medialnego szumu wokół zapowiedzi zmian, tym lepiej. Oczywiście ministerstwo powinno mieć strategię zmian i tam gdzie jest to możliwe wprowadzać rozwiązania, które poprawią sytuację w związkach.

“Przede wszystkim chcemy, aby związki sportowe były dobrze zarządzane. Dlatego muszą efektywnie i uczciwie wykorzystywać pieniądze publiczne i działać zgodnie z zasadami ładu korporacyjnego. W tym celu zarządy związków powinny liczyć kilku członków, a nie kilkudziesięciu, jak jest obecnie. Chcemy także wprowadzić czteroletnie kadencje władz w związkach sportowych - mówi Adam Giersz, szef gabinetu politycznego ministra sportu. [9]”

Takie wypowiedzi przedstawicieli ministerstwa, zawierające konkretne rozwiązania zamiast zapowiedzi otwartej wojny z działaczami, wydają się być dużo bardziej obiecujące.

Medialny szum natomiast skutecznie wpływa na pogorszenie publicznego wizerunku źle funkcjonujących związków. Słaby PR powoduje wzrastającą niechęć różnego rodzaju interesariuszy, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. To wydaje się na dłuższą metę być skutecznym narzędziem wymuszania zmian.

“Fakty są dla Łaty okrutne. Reputacja związku jest zszargana do granic możliwości. Irytacja władz poczynaniami PZPN również przybrała poważne rozmiary. Kibice piłkarskiej centrali nie znoszą, żeby nie używać słowa „nienawidzą”. Sponsorzy też wszystkiemu bacznie się przyglądają i na pewno nie są zadowoleni z widoku, który ukazują się ich oczom. Nawet, zawsze broniące PZPN, FIFA i UEFA mają już dość skandali w polskiej piłce. [5]”

“O problemach zawodników zbyt wiele nie dyskutowano. [...] Wszystkim za to przeszkadza kiepska prasa, jaką ma PZKol, oraz artykuły „Przeglądu Sportowego” o sytuacji w związku. Zresztą, można było odnieść wrażenie, że to największy problem związku. - Trzeba coś z tym zrobić, najlepiej zatrudnić kogoś od public relations - zaproponował jeden z działaczy. W końcu kto bogatemu zabroni... [54]”

Wygłada na to, że pogarszanie wizerunku związków na tyle skutecznie zagraża starym układom, że działacze widzą konieczność aktywnego przeciwdziałania temu procesowi. W miarę możliwości i umiejętności podejmują działania poprawiające wizerunek swoich organizacji w mediach. Czasem podejmują działania pozorne, aby zmylić opinię publiczną, a w rzeczywistości nie wprowadzać istotnych zmian. Jedna z takich prób została zrealizowana w prasie.

“Grzegorz Mielcarski opowiada nam, jak prezes Grzegorz Lato proponował mu posadę dyrektora reprezentacji Polski, ale słowem nie wspomniał, czym dyrektor miałby się zajmować. Poza jednym - ochroną kadry i PZPN przed mediami. Robert Błoński: Dlaczego odmówił? Grzegorz Mielcarski: Bo oprócz tego, że w mediach miałem ocieplić wizerunek kadry i PZPN, nie usłyszałem od prezesa zdania o zakresie swoich kompetencji. Nie wiem, przed kim miałbym odpowiadać, kogo nadzorować, na co mieć realny wpływ, na ile podpisałbym kontrakt. Z prezesem rozmawiałem długo, ale nie zapytał np., jakie znam języki obce. A to chyba podstawa w pracy na tym stanowisku. Ledwo zdążyłem usiąść w gabinecie i powiedzieć: ”Witam, prezesie”, już usłyszałem: ”Słuchaj, krótko. Ile chcesz zarabiać”. Mało nie spadłem z krzesła. Powiedziałem: ”Prezesie, spokojnie, dopiero usiadłem. To chyba powinno być przedostatnie pytanie”. [...] Spytałeś, dlaczego prezes szuka dyrektora, skoro funkcję tę pełni Konrad Paśniewski ze Sportfive? - On jest dyrektorem technicznym. Ale spytałem, jaką funkcję pełni w PZPN Jerzy Engel, też dyrektor. Usłyszałem, że ”dyrektora sportowego”. To kim miałbym być ja? Wszystko mieliśmy ustalić, dopiero gdy się zgodzę. Paranoja. Nawet nazwa proponowanej mi funkcji nie była doprecyzowana. [1]”

Tytuł artykułu „Jak PZPN ocieplacza szukał” jednoznacznie wskazuje, że historia ta jest przykładem na podejmowanie przez związki działań pozornych. W związkach coraz częściej zatrudniani są młodzi ludzie, zapewne w wielu przypadkach kompetentni. Jeśli jednak nie są odpowiednio czujni, stają się figurantami, narzędziami legitymizującymi w rzeczywistości pozorne prorynkowe ruchy władz. Na dłuższą metę takie działania ochrony wizerunku nie będą raczej skuteczne, bo interesariusze są coraz bardziej zirytowani sposobem funkcjonowania związków. Społeczeństwo oczekuje realnych zmian i nie ufa decyzjom podejmowanym przez skompromitowanych działaczy.

Podsumowując wątek relacji związków z interesariuszami, brakuje silnych formalnych narzędzi szybkiego wpływu na te organizacje. Szczególnie trudno przeforsowywać zmiany w związkach z najbardziej popularnych sportów, bo te dyscypliny gromadzą najwięcej fanów oraz środków. Wydaje się, że zmiany w tych organizacjach mogą następować praktycznie wyłącznie w wyniku rosnącego nacisku różnych interesariuszy, w tym przede wszystkim mediów. To one w głównej mierze kształtują opinię publiczną, podsycając krytyczne nastroje społeczne. Trzeba się jednak liczyć z tym, że zmiany pod wpływem nacisków zewnętrznych następują powoli. Może to oznaczać, że jeszcze przez jakiś czas związki będą funkcjonowały według utrwalonego modelu, a w prasie pojawi się niejeden artykuł opisujący kolejne wykroczenia i niegospodarność działaczy.

5.3.7. Sport to biznes

Nie wszystkie podmioty sportowe działają w tak archaiczny sposób jak opisywane w prasie związki. Niektóre kluby są już zarządzane w pełni profesjonalnie: z planowaniem, przemyślanymi decyzjami, kalkulacjami, kontrolą kosztów i wyników. Do tej sytuacji przede wszystkim przyczyniła się możliwość (a w niektórych dyscyplinach w najwyższych ligach wręcz obowiązek) zmiany formy prawnej ze stowarzyszenia na S.A.

“Zmiany rozpoczęły się wraz z wprowadzaniem sportowych spółek akcyjnych. Teraz kluby coraz bardziej przypominają te z amerykańskich lig zawodowych. Właściciele dokładnie analizują, na jakie zyski mogą liczyć. Każdy transfer ma przynieść udziałowcom dochód. - To możliwe, ale pod warunkiem, że kierują tym

osoby kompetentne - mówi prof. Andrzej Sznajder ze Szkoły Głównej Handlowej. [36]”

Ministerstwo porządkując prawne aspekty finansowania klubów ułatwia wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania.

“Ministerstwo Sportu chce, aby kluby mogły działać jako sportowe spółki akcyjne. W przypadku lig zawodowych będzie to już obowiązek ustawowy. Kluby sportowe realizują także zadania publiczne, takie jak np. szkolenie dzieci i młodzieży. Dlatego resort chce, aby kluby mogły otrzymywać dotacje od samorządów. [9]”

Dotychczas niedopasowane do dzisiejszych czasów prawo dodatkowo legitymizowało bierność działaczy i nie wymuszało utrzymywania praktycznie żadnych standardów zarządczych w zamian za otrzymywane wsparcie finansowe. Zmieniając stowarzyszenia w S.A. kluby mają szansę działać jak firmy z innych branż. Stają się między innymi bardziej przejrzyste finansowo – wszystkie podmioty, które wspierają kluby mogą w końcu faktycznie je rozliczać ze sposobu i efektywności wykorzystania przekazanych środków. To bardzo istotne dla potencjalnych partnerów komercyjnych, dla których brak przejrzystości finansowej stowarzyszeń sportowych był jedną z kluczowych przeszkód we współpracy.

Część podmiotów sportowych już znacząco zmieniło filozofię działania. Jest to widoczne w niektórych klubach.

“Sport przestał być już rywalizacją na boisku. To teraz walka o pieniądze, jakie można zyskać dzięki kontraktom sponsorskim, sprzedając np. prawa do transmisji telewizyjnych. [...] Klub teraz jest jak firma, właściwie różnic nie ma żadnych - mówi Krygier, którego Turów ma roczny budżet w wysokości ok. 4 mln dol., z czego 25 proc. to pula na wynagrodzenia zawodników. - Sport stał się biznesem. Klub ma przynieść pieniądze. Szefów klubów rozlicza się z tego, jak wydawane są fundusze reklamujących się sponsorów. Ważne, aby nie były marnotrawione, a dawały zyski. [36]”

“Dowhan w świecie żużla działa jak w interesach - szybko, konkretnie. [...] Na klub Dowhan patrzy nieco inaczej niż na przedsiębiorstwo. Ważny jest nie tylko wynik. Liczy się liczba klientów-kibiców, sprzedanych karnetów przed sezonem, pamiątek klubowych. Podobnie Stępniewski. Słowo-klucz: budżet. Coś lub ktoś nie mieści się w jego granicach - trudno, Toruń obejdzie się bez. I Falubaz, i Unibax to dziś kluby, które mają najbardziej solidne fundamenty finansowe. Nie opierają swojej siły na jednym konkretnym dużym sponsorze. To bardziej wizytówki kilkudziesięciu mniejszych firm. Ale ich pieniądze są tylko wsparciem dla podstawy. A nią są kibice. Na żużel w Zielonej Górze i Toruniu przychodzą tłumy: kilkanaście tysięcy kibiców daje setki tysięcy złotych wpływów. Tak Dowhan i Stępniewski stworzyli kluby, które funkcjonują dzięki mieszkańcom. [37]”

“Przyszli menedżerowie sportu uczą się, jak stworzyć z klubu maszynkę do zarabiania pieniędzy - muszą wiedzieć, jak działają spółki, jak je promować i kształtować wizerunek drużyny. Zajmują się współpracą z mediami, poznają, jak kluby sportowe funkcjonują za granicą, zgłębiają tajniki reklamy. [46]”

Przykładów klubów działających w nowoczesnym duchu biznesowym nie ma jeszcze zbyt dużo. Artykuły prasowe o takich podmiotach pojawiają się rzadko, ale za to stawiane są za wzór funkcjonowania. Pozytywne przykłady z branży sportowej nie są tak nośnym tematem jak afery korupcyjne czy rażąca niegospodarność działaczy związkowych, co być może też przyczynia się do rzadkiego podejmowania takich tematów przez dziennikarzy. Jednak fakt, że w ogóle są już kluby dobrze zarządzane i że coraz większa grupa osób postrzega te organizacje w kategoriach biznesowych, jest pozytywną zmianą i szansą rozwoju dla całej branży.

Jakość zarządzania klubami zależy od menedżerów, a konkretnie od ich umiejętności, doświadczenia i pomysłu na rozwój. Mając w pamięci sylwetkę modelowego działacza sportowego, warto przyjrzeć się czym różnią się ci nowocześni zarządcy, a przynajmniej w jaki sposób prezentuje ich prasa.

“Sprytni, chwilami bezwzględni w negocjacjach, konkretni, z jasną wizją działalności prowadzonych klubów. [37]”

“Arkadiusz Krygier ma 34 lata. Mówi biegle po angielsku, rosyjsku i serbsku. Pochodzi z Włocławka, 10 lat temu skończył prawo na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, później studium zarządzania w Szkole Głównej Handlowej. Od początku kariery zawodowej jest związany ze sportem. Został kierownikiem drużyny koszykarskiej we Włocławku. Potem - wraz z rosnącą grupą sponsorów i zmianami w funkcjonowaniu klubu - dyrektorem ds. marketingu. Latem otrzymał świetną ofertę od bogatego Turowa Zgorzelec, sponsorowanego przez lokalną elektrownię i kopalnię. Został prezesem klubu. Nie wahał się - to wyzwanie, ale też kolejny krok w karierze i awans na dobrze płatne stanowisko. [36]”

“Lubi luksus, dobre towarzystwo i wypasione samochody. Zna bardzo wielu, oni znają jego. Lubi pielęgnować kontakty. Dbą o znajomych, wysyła życzenia. Pamięta o dobrym słowie, kiedy ktoś tego potrzebuje. Ta umiejętność pomogła mu w kontaktach biznesowych i sportowych. Powoli, systematycznie stał się gwiazdą medialną. Lubi ekran, sitko radiowe, łamy gazet. [37]”

“Stępniewski uchodzi za wyjątkowo twardego negocjatora kontraktów - kiedy Hans Andersen liczył na podwyżkę, przeliczył się: musiał zmienić klub. Kiedy Nicki Pedersen szukał okazji do jazdy w Toruniu, prezes Unibaksu stwierdził, że w Unibaksie miejsca dla mistrza świata nie ma. Nie dlatego, że klubu na niego nie stać - bo stać - ale wyłącznie ze względu na politykę kadrową. [37]”

Pojawiające się w mediach charakterystyki menedżerów klubowych z reguły podkreślają profesjonalizm i nowoczesność podejścia tych osób. W porównaniu do „modelowego działacza”, nowy typ zarządcy prezentowany jest jako osoba dobrze wykształcona, pracująca w sporcie z wyboru, a nie dlatego, że w innych branżach nie dałaby rady. Menedżerowie są dobrze wynagradzani, ale w zamian budują stabilny model biznesowy klubu, czyli ich praca przynosi wymierne efekty. Mają precyzyjną wizję działania i potrafią ją skutecznie realizować. Z racji charakterystyki branży, mają raczej luźniejszy styl zarządzania i kontaktów z interesariuszami, co nie umniejsza ich profesjonalizmu. Ten styl bycia jest raczej wyrazem wtopienia się i uszanowania kultury sektora. Innymi słowy nowego typu prezesi klubów przedstawiani są w sposób pozytywny – prasa podkreśla ich profesjonalizm, przygotowanie merytoryczne i skuteczność działania. Poza

menedżerami kierującymi klubami, w prasie często pojawiają się menedżerowie, którzy związani są kontraktowo z indywidualnymi sportowcami. W zależności od dyscypliny sportowej realizują oni inne zadania. W sportach indywidualnych (tj. Formuła 1, tenis) głównie dbają o PR i kontrakty sponsorskie. Ich rolą głównie jest kreowanie i ochrona wizerunku swoich klientów, a później jego sprzedaż w celach marketingowych.

“Głównym zadaniem Meyersona jest podpisanie dla Agnieszki i Urszuli kontraktu na stroje sportowe. Radwańscy negocjowali kilka lat temu m.in. z chińską firmą oraz z Filą, ale bez skutku. [11]”

“- Nie komentuję takich życzeniowych artykułów. Najlepiej spytać kogoś z Ferrari i Renault. I proszę mnie nie ciągnąć za język - mówi menedżer polskiego kierowcy Daniele Morelli, trochę zirytowany kolejnym telefonem w sprawie publikacji niemieckiej gazety.[...] Ale pamiętajcie, że rynku transferowego nie dyktuje prasa - zastrzega Włoch. [3]”

Klientami tego typu menedżerów są z reguły zawodnicy odnoszący znaczące sukcesy, którzy chcieliby przełożyć popularność sportową na wartość marketingową. Poszukują też wsparcia w znalezieniu i wynegocjowaniu kontraktów ze sponsorami, czy zespołami (np. w F1). Aby jednak podjąć współpracę z menedżerem sportowiec musi mieć już środki na opłacenie jego pracy lub być na tyle rozpoznawalny, aby realna perspektywa zarobienia na sprzedaży jego wizerunku nie była zbyt odległa w czasie. W Polsce jest niewielu sportowców z dyscyplin indywidualnych, którzy mają swoich menedżerów.

Inne zadania realizują menedżerowie związani ze sportami drużynowymi. Zawodnicy tego typu dyscyplin od swoich przedstawicieli (zwanych w takim przypadku agentami) oczekują przede wszystkim wsparcia na rynku transferowym pomiędzy klubami. Agent dzięki rozbudowanej sieci kontaktów, a przede wszystkim na skutek praktycznie nieprzerwanej obserwacji branży, wyszukuje dla swoich zawodników odpowiednich klubów. Potem negocjuje w imieniu klienta kontrakt i wspiera zawodnika w trakcie jego realizacji.

“Radosław Osuch, menedżer m.in. Pawła Brożka i Łukasza Garguły, wchodzi do swojego biura. Czekają już na niego asystent i prawnik. Po chwili po raz pierwszy dzwoni telefon, najważniejszy przedmiot w biurze Osucha. [...] W tym samym czasie Przemysław Erdman, dbający o interesy m.in. Sebastiana Przyrowskiego, wsiada na pokład samolotu do Londynu. - W ciągu roku zaliczam kilkadziesiąt lotów. Samochodem przejeżdżam jakieś 150 tys. kilometrów. Praca menedżera wymaga ciągłych podróży - mówi Erdman, który opiekuje się kilkunastoma zawodnikami. [46]”

“Cały czas jestem pod telefonem. W przeszłości różnie bywało. Kluby decydowały się na sprowadzenie zawodnika w godzinach nocnych. Najlepszy przykład mieliśmy ostatnio, gdy po legionistę Jakuba Wawrzyniaka o 21 zwrócił się Panathinaikos Ateny. Trzeba liczyć się z takimi przypadkami - kończy Piekarski. [46]”

“Odnosniki do profili oferowanych przez Jodłowskiego graczy są widoczne dla wszystkich zalogowanych w portalu Facebook. Sytuacja z tak jawnym upublicznianiem oferowanych graczy nie jest normalną praktyką w pracy agenta koszykarskiego. Przeważnie oferty wpływają do klubów za pomocą poczty elektronicznej,

rzadziej faksem. Normą jest także, że w Polsce informacje o nawet najdrobniejszych transferach są zazwyczaj pilnie strzeżone. Kluby nie chcą potwierdzać zainteresowania konkretnymi graczami, aby nie podbijać cen i najczęściej negocjacje utrzymują w tajemnicy. W nieco innej sytuacji są agenci, którzy czasami zdradzają niektóre informacje. [34]”

“Menedżer Marcina Gortata ocenił, że ubezpieczenie nie chroni finansów koszykarza, gdyby Phoenix Suns rozwiązało z nim kontrakt z powodu kontuzji odniesionej w czasie gry w drużynie narodowej. [28]”

Najważniejszą rolę agentów jest więc wyszukiwanie, a potem negocjowanie kontraktów oraz obsługa prawna i zabezpieczanie interesów klienta podczas trwania umowy. Rzadko realizują inne zadania, na przykład marketingowe. Skuteczni agenci są doskonale zorganizowani, mają bardzo dobrą sieć kontaktów i rozeznanie w branży. Budują wokół siebie zespół specjalistów, dzięki czemu mogą skuteczniej funkcjonować.

Pojawienie się agentów sportowych istotnie zmieniło reguły funkcjonowania branży. Przed ich erą sportowcy ewidentnie tracili na braku reprezentacji. Realizując zadania profesjonalnego sportowca nie umieli i nie byli w stanie dbać jednocześnie o interesy transferowe, czy wynegocjowanie korzystnych warunków kontraktu. Byli zdani na trenerów i skautów klubowych, ale mieli ograniczone możliwości aktywnego kształtowania kariery. Z perspektywy czasu ciekawie opowiada o tym Marek Citko, były piłkarz.

“Gdybym w 1997 roku był menadżerem Marka Citki, to powiedziałbym mu, że oprócz oferty z Blackburn ma propozycje z Arsenalu, Interu, Liverpoolu. Tyle, że ja nie miałem menedżera i nikt mi tego oficjalnie nie zakomunikował. Gdybym był menadżerem Marka Citki, to nie pozwoliłbym mu grać z kontuzją. Od stycznia bolał mnie Achilles. [...] oddałbym go do dobrej kliniki, wyleczył w miesiąc i grałby dalej. [55]”

Pojawienie się agentów wprowadziło względną równowagę negocjacyjną pomiędzy klubami a zawodnikami. Obydwie strony mają szansę być reprezentowane przez wprawnych negocjatorów z dobrym przeglądem rynku i wiedzą prawną. Zmniejsza się ryzyko nadużywania pozycji przetargowej ze strony klubów. Niektórzy menedżerowie stawiają przed klubami twarde warunki i nie dają się zastraszyć.

“Sławomir Peszko ma kłopoty z przedłużeniem umowy z FC Koeln. Sytuacja Sławomira Peszki jest coraz trudniejsza, tym bardziej że jego menedżer idzie na wojnę z klubem. Andrzej Grajewski, walczący o lepszy kontrakt dla pomocnika reprezentacji Polski, po raz kolejny atakuje szefów FC Koeln. Menedżer Peszki w ostrych słowach skrytykował dyrektora klubu Clausa Horstmann. - On twierdzi, że jestem niepoważny. A przecież jest to człowiek, który nic w życiu nie osiągnął, poza tym, że bardzo poważnie zadłużył klub - stwierdził na łamach dziennika „Express” Grajewski. [27]”

Abstrahując od słuszności podjętej strategii negocjacyjnej przez agenta w powyższej sytuacji, trudno sobie wyobrazić, żeby piłkarz kiedykolwiek samodzielnie tak twardo rozmawiał z pracodawcą. Jego przedstawiciel, mając wiedzę o realnej sile przetargowej swojego klienta, może zaś sobie na to pozwolić.

Praca agenta sportowego (w Polsce szczególnie piłkarskiego) przedstawiana jest w prasie jako zajęcie bardzo intratne.

“W każdej pracy ważne jest wynagrodzenie. Menedżer żyje z prowizji od zawieranych przez piłkarzy kontraktów. W czasie okien transferowych musi łączyć środki na całoroczną działalność. [...] Nieoficjalnie podaje się, że tej zimy zarobił już około pół miliona złotych. - Zimowe okna są gorsze od letnich. Kluby w zasadzie tylko uzupełniają kadry i nie mają takich transferowych budżetów, jak latem, przed początkiem sezonu - mówi Kołakowski. [46]”

“Pieniądze można zarabiać, nie tylko rządząc klubem walczącym o mistrzostwo w lidze piłkarskiej, koszykarskiej czy siatkarskiej. Jeszcze większe kwoty wchodzi w grę w przypadku menedżerów indywidualnych, zajmujących się znajdowaniem graczy do drużyn. Jednym z pierwszych takich agentów w Polsce jest Andrzej Grzyb. [...] Im dłużej menedżer jest na rynku, tym bardziej jego renoma rośnie. A wraz z tym dochody. Grzyb nie ukrywa: - Pieniądze można zarobić... I to bardzo dobre. Kwestia sumy zależy jednak od techniki kontraktu. [36]”

“Agenci koszykarscy, którzy znajdują zawodnikom kluby w Polsce, otrzymują przeciętnie 10 proc. z wynegocjowanych kontraktów. A sumy są spore. Czołowi koszykarze podpisują umowy warte nawet od 100 do 150 tys. dolarów. Od każdej takiej umowy menedżer otrzyma 60 tys. zł. Przed sezonem tylko w Polsce może podpisać kilka tak poważnych umów oraz kilkanaście mniejszych. To i tak niewiele w porównaniu do zarobków agentów piłkarskich. Tam - wśród najlepszych - w grę wchodzi kwoty kilkadziesiąt razy większe. [36]”

Jak wynika z zaprezentowanych fragmentów prasowych, wynagrodzenia skutecznych agentów są naprawdę wysokie. Na pierwszy rzut oka praca ta zaś wydaje się stosunkowo prosta.

“Z boku wydaje się, że zawód menedżera to jest taka prosta sprawa. Siedzisz sobie, czekasz aż twój piłkarz zostanie światową gwiazdą, czekasz aż zadzwoni Chelsea i już – wszyscy są bogaci. [11]”

Duże pieniądze i łatwa praca przyciągają wielu nowych adeptów. Dla zwabienia klientów często obiecują zupełnie nową jakość usług i niespotykaną dotąd skuteczność oraz liczne usługi dodatkowe.

“Jest też inny rodzaj menedżerów, czyli byli piłkarze. Zazwyczaj mają fantastyczne wejście w postaci barwnych wywiadów, opowieści, czego to oni dokonają i jaką to globalną opiekę roztoczą nad piłkarzami, pomogą im w inwestycjach (patrząc na giełdę, współczują piłkarzom, którzy na taką pomoc się skusili). Papier wszystko zniesie, a życie weryfikuje. [13]”

Doświadczeni menedżerowie, czyli ci którzy na rynku funkcjonują już od wielu lat z dystansem i nieskrywaną ironią podchodzą do tego typu deklaracji. Wiedzą, że część składanych obietnic pozostanie bez pokrycia i właściwie nie obawiają się konkurencji ze strony nowicjuszy. Gorzej ze sportowcami, którzy dają się skusić wizją gry w najlepszych klubach i bająskimi zarobkami, nawet jeśli według zdroworozsądkowej oceny nie jest to możliwe. Część decyduje się skorzystać z usług niesprawdzonych agentów. Tymczasem rynek transferowy jest pełen pułapek i trzeba naprawdę dobrze znać branżę, żeby na dłuższą metę skutecznie się na nim utrzymać.

Niektórzy z takich agentów to zwykli oszuści, którzy z premedytacją wprowadzają swoich klientów w błąd. Innym po prostu brakuje doświadczenia i w dobrej wierze składają deklaracje, które nie mają szans na pokrycie.

“Napiszę więc dosadnie – Polska, jako dość młody rynek w sensie transferów piłkarskich, stał się rynkiem dla różnych przybłędów. Nie mogą się przebić u siebie, próbują u nas. Niczym nie ryzykują, bo zawsze mogą się przenieść do kolejnego kraju. To ich różni od polskich menedżerów, którzy pracują na własną reputację, tak w tym zawodzie niezbędną. Polak nie może pozwalać sobie na idiotyczne, niepoważne propozycje, dziwne zachowania – bo opinia pójdzie w świat. Chociaż oczywiście są i Polacy, którzy mają skłonność do opowiadania bajek – w Polonii Bytom niedawno sądzili, że naprawdę sprzedadzą Michała Zielińskiego do AEK Ateny za 1,5 miliona euro. [11]”

“Działa na naszym rynku człowiek, który uchodzi za poważnego menedżera, promuje się go w mediach, ma nawet swojego zawodnika w reprezentacji Polski. A działa to tak – przyjeżdża facet z Niemiec, ma obcy paszport, inny akcent, więc piłkarz myśli sobie: - Po co mam wiązać się z jakimś polskim menedżerem, skoro mogę z Niemcem, a tam Bayern, Schalke, Borussia... I nikt nie bierze pod uwagę, że on w Niemczech jest muzykiem w orkiestrze. [...] Kolejny przyjechał do nas z Włoch. Wiadomo, we Włoszech jest menedżerów 700, trudno się na stadion dostać, a co dopiero podpisać umowę z piłkarzem. Można więc przyjechać do Polski i mamieć Milanem czy Interem. Ale oczywiście zanim będzie Milan (bo będzie, tylko później), najpierw trzeba przejść do drugiej ligi, tam się chwilę ogrzać. I potem szast, prast, na pewno ktoś z San Siro przyjedzie. Na pewno. W zasadzie on już jedzie... [11]”

Nierzetelni agenci psują wizerunek zawodu. Obiegowa opinia o menedżerach działających na rynku transferowym raczej nie jest dobra.

“Ostatnio zaproszono mnie do telewizyjnej rozmowy na temat książki „Futbolowy biznes bez maski”, polecanej między innymi przez Janusza Zaorskiego. Na samym wstępie prowadzący, Piotr Salak, przedstawił mnie: - Panie Jarku, pan dziś w roli czarnego charakteru... Nie za bardzo rozumiem dlaczego. Bo w książce menedżerowie przedstawieni są w złym świetle? Podobnie przecież jak działacze, trenerzy, właściciele klubów... [12]”

“Zewsząd słyszy się narzekania na menedżerów. Zgoda – tak jak są dobrzy i słabi trenerzy, piłkarze czy prezesi, tak są dobrzy i słabi menedżerowie. Wyczuwam jednak, że jeśli jest okazja przyłożyć menedżerowi, to nikt nie przejdzie obok niej obojętnie i wykorzysta każdy pretekst. [12]”

Podtrzymywanie złej opinii o agentach jest oczywiście w interesie klubów. Dyskredytowanie przeciwnika w negocjacjach może być skuteczną strategią – szczególnie jeśli w budowanie negatywnego wizerunku uda się włączyć media. Dzięki takim działaniom także zawodnicy mogą potencjalnie mniej chętnie korzystać z usług agentów, co jest ewidentnie w interesie klubów. Jednak zarówno dziennikarze jak i sportowcy mają świadomość istnienia „drugiego dna” w tego typu zachowaniach. Dlatego słowo agent traci swoje negatywne zabarwienie, o ile kiedykolwiek było ono wyraźne.

“Ale z drugiej strony zawód menedżera jest też coraz bardziej doceniany, bo garną się do niego nowe osoby. Wśród nich są byli prezesi klubów lub dyrektorzy sportowi – menedżerem jest Krzysztof Dmoszyński, następnym będzie Edward Socha, niedawno egzaminy zdawał syn byłego prezesa Bełchatowa Jerzego Ożoga.

Ruch jest zresztą w obie strony – Jerzy Kopa, Ryszard Szuster, Czesław Boguszewicz czy Jacek Bednarz pełnili bądź pełnią ważne funkcje w klubach, choć wcześniej chcieli być lub byli menedżerami. [12]”

Coraz częściej docenienia się profesjonalizm części z menedżerów, traktując innych jako niechlubne wyjątki, przed którymi należy przestrzegać sportowców, nie wykazujących odpowiedniej czujności. Branża dojrzewa i nabiera doświadczenia, dzięki czemu oszustom coraz trudniej jest się przebić, a coraz bardziej doceniana jest faktyczna jakość usług.

5.3.8. Podsumowanie analizy tekstów

Szukając najlepszego narzędzia do podsumowania niniejszego podrozdziału, zdecydowałam się na użycie metafory. Podobnie jak klasycy Morgan czy Hatch uważam, że narzędzie to jest niezwykle przydatne w naukach o zarządzaniu. Kondycja branży sportowej w Polsce wręcz narzuca plastyczne porównania, dlatego uzależniłam, że warto pójść tym tropem.

Gdyby sytuację organizacyjną w polskim sporcie chciał opisać obrazkiem, związki sportowe byłyby twierdzami, wewnątrz których chronią się „modelowi działacze sportowi”. Budowle te stale atakowane są przez różne siły, przede wszystkim przez dziennikarzy, którzy starają się obalić fortyfikacje seriami nieprzychylnych artykułów, wywiadów i dziennikarskich prowokacji. Media są zjednoczone w walce ze związkami i konsekwentnie budują społeczną nieprzychylność dla ich działalności. Dziennikarze wyciągają na światło dzienne i nagłaśniają niuanse mechanizmów wyborczych w stowarzyszeniach, obnażając najczęściej bezideowe układy i pozamerytoryczne podstawy koalicji rządzących funkcjonujących całymi latami. Związki próbują się bronić, zatrudniając specjalistów od PRu, ale działania te są raczej nieskuteczne. Media atakują też bezpośrednio poszczególnych działaczy. Opisują ich kompromitujące zachowania (typu „pijany działacz zasnął na trawniku”), brak kompetencji do zarządzania i próby nadużywania władzy. W kontekście działaczy w prasie często stosowana jest ironia oraz wartościujące etykiety typu „leśne dziadki”, czy „związkowy beton”, które poprzez negatywną konotację dodatkowo mają zdyskredytować działaczy, a w efekcie związki sportowe. Określenie „działacz sportowy” stało się czytelnym symbolem kulturowym. Etykieta ta jest na tyle negatywna, że na użycie jej w reklamie zdecydowała się jedna z największych sieci sklepów z artykułami rtv-agd¹¹. Decydującą rolę w budowaniu złego wizerunku mają niewątpliwie media. Czarny PR jest najskuteczniejszym narzędziem walki ze związkami.

Jak wspominałam w twierdzeniach walczą działacze. Z opisów prasowych wynika, jakby głównie koncentrowali się na obronie własnej niezależności oraz starych układów. Aspekty sportowe działalności wydają się mieć dla nich marginalne znaczenie. Nie poświęcają im czasu, bo ciągle kombinują, jak utrzymać status quo tudzież kontrolować kierunek zmian. Dlatego też pod twierdzą z wyciągniętymi po pomoc rękami stoją sportowcy i inni interesariusze związków, ale raczej są ignorowani. Ekssportowcy często krytykują działaczy, ale aktywni nie mogą sobie na to pozwolić, przez co ich złość

¹¹ „Nie sponsorujemy działaczy! Sponsorujemy kibiców!” Media Markt, gazetka reklamowa marzec 2012

jest mniej otwarcie komunikowana. Działacze, choć bezradni w zderzeniu z wymogami nowoczesnej gospodarki rynkowej, są niezwykle sprawni politycznie. Doskonale rozumieją zasady funkcjonowania demokratycznych tworów, jakimi są stowarzyszenia sportowe i swoją wiedzę skutecznie wykorzystują do odpierania formalnych zewnętrznych ataków na swoje twierdze.

Do drzwi poszczególnych fortyfikacji nieśmiało puka Minister Sportu. Mimo szumnych zapowiedzi przedstawicieli kolejnych ekip rządzących, realny wpływ ministerstwa na nie jest niewielki. Związki to demokratyczne stowarzyszenia i jakakolwiek bardziej zdecydowana próba nacisku zawsze wiąże się z zarzutami o zamachu na demokrację. Szczególnie, że polskie związki stowarzyszone są w strukturach międzynarodowych (w tym w Międzynarodowym Ruchu Olimpijskim), które to organizacje pilnie strzegą niezależności własnej i zrzeszonych podmiotów. Zarówno rządzący jak i działacze doskonale o tym wiedzą. Dlatego mimo, iż związki często ze środków publicznych czerpią 100% pieniędzy na działalność statutową, nie łatwo ulegają wpływowi. Ministerstwo może wywierać nieformalne naciski, ale im bardziej są one nagłaśniane medialnie, tym mniej są skuteczne.

Do twierdzy spadają spadochroniarze z biznesu. Mając doświadczenie w działalności gospodarczej i pasję sportową, próbują transferować wiedzę i rozwiązania do związków. Sukces desantu zależy od umiejętności porozumienia się z pierwotnymi działaczami i rozumienia mechanizmów politycznych w stowarzyszeniach. Ci, którzy nie chcą czy nie potrafią przekonać do siebie wystarczającej ilości starych działaczy, nie przebijają się do władz związkowych i najczęściej po krótkim czasie sfrustrowani bezradnością rezygnują z działalności (wypadają z twierdzy). Zdarzają się tacy, którzy rozumieją konieczność budowania i utrzymywania koalicji. O ile nie zdradzą interesów swoich wyborców, na dłużej zostają w twierdzy i wprowadzają powolne zmiany.

Wokół twierdzy rozrzucone są mniejsze budowle, które symbolizują kluby sportowe. Niektóre z budynków wyglądają już jak nowoczesne biurowce, większość jednak przypomina walące się rudery. Przedstawiciele tych drugich narzekają na fatalną sytuację swoich budowli, ale nie rozumieją, jak w nowoczesnej gospodarce rynkowej mogliby ją zmienić. Czekają na pomoc samorządów i ulegają dalszej degradacji. Te, które zdecydowały się na zatrudnienie profesjonalnych zarządców stopniowo się modernizują i budują podstawy do stabilnego funkcjonowania.

Pomiędzy twierdzami a mniejszymi budowlami oraz dziennikarzami pojawiają się menedżerowie / agenci. Te nowocześnie wyglądające postacie reprezentują sportowców w kontaktach ze wspomnianymi podmiotami. Wyrównują sytuację negocjacyjną w branży, przejmując od klientów wszelkie zadania poza sportowe. Zarówno rynek transferowy, jak i menedżeringu indywidualnych sportowców w Polsce jest jeszcze niedojrzały, dlatego pojawiają się na nim osoby nierzetelne lub zwyczajni oszuści, których na ryzunku można by zaznaczyć jako klaunów.

5.4. Podumowanie rozdziału empirycznego

Wnioski z obydwóch części mojego badania wzajemnie się uzupełniają, a gdzieś tam zazębiają. Wątkiem, o którym zarówno szeroko opowiadali moi rozmówcy, jak i jest silnie obecny w artykułach prasowych, jest mechanizm wyborczy w stowarzyszeniach sportowych i wiążące się z nim wypaczenia. Spojrzenie na to samo zagadnienie od

strony przedstawicieli środowiska sportowego oraz mediów daje wyczerpujący obraz sytuacji. Należy się prawdopodobnie zgodzić z cytowanym wcześniej *andrzejem*, że zły wizerunek związków sportowych kreują przede wszystkim dziennikarze. Działacze jednak dostarczają im niekończącego się materiału do pisania niepochlebnych artykułów, bo organizacje te faktycznie borykają się z ogromnymi problemami natury strukturalnej i kadrowej.

W wątkach, które się nie pokrywały w obydwóch częściach prezentowanego materiału, informacje pochodzące bezpośrednio z terenu pozwalały głębiej zrozumieć materiał z artykułów prasowych. Dzięki temu czytelnik może zbudować pełniejszy obraz sytuacji branży sportowej i kontekstu funkcjonowania menedżerów sportowych w Polsce.

Rozdział 6

Dyskusja wyników i wnioski końcowe

Przedstawiane w poprzednim rozdziale klasyfikacje, opisy mechanizmów działania, czy wytłumaczenia zjawisk były oparte stricte na materiale empirycznym. Przeanalizowanie danych zgodnie z procedurami Teorii Ugruntowanej pozwoliło na wyciągnięcie wniosków. Prezentacja rozległych cytatów umożliwiła czytelnikowi bieżącą weryfikację spójności wywodu, a także dała realną możliwość porównywania opisanych mechanizmów do innych przykładów. Aby jednak rozpoznać zachowania i mechanizmy o bardziej ogólnej naturze, konieczne jest osadzenie wyników w szerszym kontekście naukowym. Celem niniejszego rozdziału jest właśnie zestawienie ze sobą badań i tła teoretycznego, co umożliwi zinterpretowanie zebranych danych w nowy sposób. Chcę podkreślić, że obydwa rozdziały wzajemnie się uzupełniają.

Wnioski z analizy przedstawię w trzech głównych częściach. Rozpocznę od odpowiedzi na pytanie, czy można mówić o profesjonalizacji zawodu menedżerów sportowych w Polsce. Przeanalizuję, które grupy korzystają z opisanych w teorii strategii uzyskiwania społecznej legitymizacji jako profesjonalistów, a które wręcz przeciwnie, unikają definiowania ich ról i nie dążą do uzyskania statusu profesji. W drugiej części, zgodnie z teorią goffmanowską, przyjdzie się metodom kontruowania roli przez menedżerów sportowych, szczególnie „fasadzie”, która je współtworzy. Na podstawie notatek terenowych przywołam dwie opowieści z moich badań, które zobrazują jak silny jest mechanizm warunkowania symbolicznego, stąd jak duże znaczenie ma świadome kreowanie „fasady”. W trzeciej części przeanalizuję podobieństwa menedżerów sportowych do przedsiębiorców. Wezmę pod uwagę zarówno sposoby ich działania, jak i kluczowe kompetencje. Porównanie to doprowadzi do nieoczywistych na pierwszy rzut oka wniosków.

6.1. Procesy profesjonalizacji w poszczególnych grupach środowiska sportowego

W rozdziale empirycznym wprowadziłam rozróżnienie na działaczy (starego typu) i menedżerów sportowych. Wrócę do tego podziału, gdyż w tych dwóch grupach procesy profesjonalizacji przebiegają odmiennie, a ich członkowie stosują inne działania w celu budowania pozycji. Pierwsza wykorzystuje tradycyjne techniki uzyskiwania i podtrzymywania legitymizacji społecznej, ale nie jest w tym wiarygodna. Druga przeciwnie,

bardziej koncentruje swoje działania na obronie przed zbytnim ingerowaniem w sposób realizacji roli niż na uzyskiwaniu stałego miejsca na mapie zawodowej kraju. Swoją pozycję uprawomocnia rynkową przydatnością.

Działacze sportowi stosują techniki, które mają przekonać otoczenie, że blisko im do profesji. W poprzednim systemie polityczno-gospodarczym rola działacza miała silną legitymizację, przede wszystkim ze strony struktur państwowych. Nikt głośno nie kwestionował jej użyteczności, ani znaczenia. Czasy się jednak zmieniły i fundamenty wcześniejszej pozycji są stale negowane przez społeczeństwo. Analizując zachowania działaczy jako grupy, wydaje się, że nadal walczą o uznanie ich miejsca na arenie zawodowej, choć coraz mniej skutecznie. Odnosząc się bezpośrednio do teorii profesji, przeanalizujemy zachowania, które mają na celu przekonać społeczeństwo o tym, że są niezbędni.

Po pierwsze działacze bardzo podkreślają misyjny charakter swojej działalności. W oficjalnych deklaracjach przedstawiają ją jako służbę społeczeństwu i lubią powoływać się na wyższe idee typu podtrzymanie ducha sportowego w narodzie, rozwój dyscypliny prezentowany w kontekście wychowywania młodego pokolenia i tym podobne cele. Przy tym często przypominają o społecznym wymiarze swojego zaangażowania, a wszelkie otwarcie prowadzone rozmowy na temat wynagrodzenia traktują jako niegodne. Konsekwentnie starają się podtrzymać wrażenie, że kierują nimi wyłącznie wyższe przesłanki, a ewentualne korzyści materialne, które pozyskują w związku z wykonywaniem określonych zadań dla organizacji sportowych, nie są celem samym w sobie. W środowisku podtrzymywany jest etos działacza - lokalnego bohatera, poświęcającego wiele czasu i energii na budowanie systemu sportowego (na przykład w małej miejscowości), wbrew licznym przeciwnościom i niedoborom, działającego wyłącznie w imię idei. Nie baczącego przy tym na ewentualne nagrody, tylko skromnie cieszącego się z efektów swoich wysiłków. Całokształt tego typu zachowań ma przekonać otoczenie, że praca działacza to coś ważnego, wymagającego poświęceń i opartego wyłącznie na misji promowania sportu i kultury fizycznej.

Taki wizerunek działaczy sportowych nie zgadza się jednak z obserwowalną praktyką. Bieżące wydarzenia i afery, kojarzone z przedstawicielami tej grupy są w rażący sposób sprzeczne z deklarowanymi wartościami. Z analizy prasy jednoznacznie wynika, że społeczeństwo nie odbiera działaczy jako zaangażowanych idealistów, tylko raczej przywiązanych do korzyści majątkowych, sprytnych graczy politycznych. Misyjny charakter ich pracy jest częściej obiektem ironii niż wzbudza faktyczny szacunek otoczenia. Krytyczny w deklaracjach wizerunek działaczy sportowych zbytnio różni się od tego wyłaniającego się chociażby z mediów, żeby mógł być wiarygodny. Ta sprzeczność nie sprzyja umacnianiu pozycji grupy, wręcz przeciwnie, osłabia ją.

Po drugie działacze wyraźnie rytualizują swoją pracę. Są niezwykle przywiązani do długiego procedowania: wielogodzinnych zebrań, głosowań nad porządkiem obrad, formalnego protokołowania. Zwracają uwagę na posługiwanie się tytułami (typu „pan przewodniczący”) i jak opisywałam w części empirycznej, łatwo ich urazić, jeśli według nich ktoś nie wykaże wobec nich należytego szacunku.

“Niestety ostatnio coraz częściej zauważyć można zjawiska rytualizacji centralnych i regionalnych porad, spotkań, a nawet konferencji. (Ryba, 2004:94)”

Podtrzymywanie rytuałów ma wspomóc tworzenie wizerunku poważnej i tajemniczej profesji. Formalne zebrania i język komunikowania się sprawiają wrażenie, że omawiane

sprawy są trudne i ważne. Dlatego uczestnikom w ten sposób prowadzonych spotkań należy się szacunek.

Niestety dla działaczy, także i ta strategia uzyskiwania legitymizacji nie przynosi efektów. Sposoby obradowania i podejmowania decyzji przypominają te z poprzedniego systemu i przez młodsze pokolenie uznawane są za przestarzałe, nieefektywne, a nawet wywołują irytację. Wyraźnie podkreślali to moi rozmówcy, których cytowałam w rozdziale empirycznym. Rozwlekłe obradowanie nie kojarzy się ani z nowoczesnym zarządzaniem, ani z wysokimi kompetencjami. Dlatego rytuały te zamiast wzbudzać szacunek dla pracy działaczy, dodatkowo psują ich postrzeganie i skutecznie podtrzymują pamięć otoczenia o zakorzenieniu tej grupy w poprzednim systemie. To natomiast nie pomaga w uzyskaniu akceptacji społecznej w nowej rzeczywistości.

Nawiązując do teorii esencjonalistycznych, podstawową cechą wyróżniającą profesje od innych grup zawodowych jest unikalna wiedza. Działacze sportowi starają się przekonać otoczenie, że takową mają. Powołują się na dogłębną znajomość świata sportu i jego rozumienie na poziomie trudnym do osiągnięcia przez innych. Wobec siebie nawzajem podkreślają szacunek dla wieloletniego doświadczenia w działalności i wynikających z tego umiejętności.

"Tajemna wiedza" działaczy stała się elementem ironizowania wśród innych przedstawicieli środowiska. Być może czytelnik pamięta cytaty z poprzedniego rozdziału, w którym była ona jawnie wyśmiewana. Reszta społeczeństwa także nie wydaje się być przekonana co do wartości i unikalności wiedzy działaczy. Tym samym zasób, który wskazywany jest jako fundament do uzyskania statusu profesji praktycznie nie istnieje. Szczególnie, że nie wiadomo czym działacze tak naprawdę się zajmują i jaką wartość dodaną tworzą dla swoich organizacji (szeroko pisałam o tym w ramach analizy prasy). Tym samym trudno im na co dzień przekonywać społeczeństwo, że jednak dysponują unikalną wiedzą i że jest ona użyteczna we współczesnym kierowaniu organizacją sportową.

Reasumując, działacze stosują wybrane strategie grupowe budowania wizerunku zbliżonego do profesji. Podsumuję je w tabeli zestawiającej teorię i praktykę (patrz: Tab.6.1).

Działacze stosują (świadomie lub nie) strategie opisane w teorii profesji, nie przynoszą one jednak pożądanych efektów. Otoczenie podważa wiarygodność ich intencji praktycznie w każdym elemencie. W obecnym czasie działacze jednoznacznie nie są postrzegani jak profesja i ich pozycja raczej będzie ulegała dalszej degradacji. Być może zostaną w efekcie zastąpieni inną grupą, na przykład wolontariuszy działających w sporcie, jak zaproponował jednej z rozmówców. Pozycja tej nowej grupy będzie już budowana na innych fundamentach i zasadach, zupełnie od podstaw.

Wśród menedżerów sportowych, jakkolwiek niejednorodna jest ta grupa, nie zidentyfikowałam zachowań charakterystycznych dla postępującej profesjonalizacji według tradycyjnych schematów. Wydaje się, że nie dążą oni do legitymizacji poprzez klasyczne techniki zamykania środowiska, rytualizacji, czy obudowywania pracy ideologią. Swoją przydatność weryfikują przede wszystkim poprzez mechanizmy rynkowe. Jeśli znajdują nabywców na świadczone przez siebie usługi, to znaczy, że jest dla nich miejsce na mapie zawodowej i nie wykazują tendencji do dodatkowego zabezpieczania się. Szczególnie silnie jest to widoczne wśród menedżerów niezależnych, ale także klubowych. Najmniej u menedżerów w związkach sportowych, gdyż norma kulturowa nierozmawiania o wynagrodzeniu poważnie utrudnia takie podejście. W świetle wyników moich badań, me-

Strategia profesjonalizacji	Manifestacja	Odbiór społeczny	Efekt
Monopolizacja usług	Prawnie usankcjonowana wyłączność krajowych związków sportowych, które są stowarzyszeniami, do organizowania dyscypliny na szczeblu centralnym.	Opinia publiczna nie ma wiedzy o prawnych aspektach funkcjonowania sportu, dlatego akceptuje monopol działaczy. Specjaliści znający sytuację lobbują za zmianami w prawie.	”+”
Rytualizacja i tworzenie wrażenia skomplikowości zadań	Formuła obrad, formalne protokolowanie i oficjalny styl komunikowania się podczas zebrań w szerokim gronie.	Porównania do czasów PRL, skrajzenia z brakiem efektywności i nowoczesności.	”-”
Podkreślanie misyjnego charakteru pracy	Werbalne podkreślanie powagi celów organizacyjnych; norm nierozmawiania o wynagrodzeniu; etos działacza ”bohatera lokalnego”.	Brak zgodności pomiędzy deklaracjami a obserwowalną rzeczywistością: afery korupcyjne, niegospodarność, przywiązanie do przywilejów.	”-”
Podkreślanie unikalności wiedzy	Utrzymywanie że długoletnie zaangażowanie w sprawy dyscypliny dają unikalną wiedzę i kompetencje, których nie można nabyć w żaden inny sposób.	Nie wiadomo czym konkretnie zajmują się działacze; w prasie rzadko opisywane są ich merytoryczne dokonania. Pozostała część środowiska sportowego podważa unikalność wiedzy działaczy.	”-”

Tabela 6.1: Efektywność strategii profesjonalizacji w przypadku działaczy. Źródło: opracowanie własne.

menedżerowie sportowi nie szukają bezpieczeństwa pracy i płacy w efekcie uznania ich za profesję, tylko koncentrują się na budowaniu swoich indywidualnych wizerunków profesjonalnych, które zapewniają im przetrwanie na rynku.

Dlatego do dalszej analizy bardziej adekwatna wydaje się teoria ról Goffmana (2000), gdyż są to bardziej strategie indywidualne niż grupowe. Wracając do wielokrotnie cytowanej Jonnergård (2008), wizerunek profesjonalisty uzyskuje się współcześnie w wyniku odpowiedniego zachowania (*professional conduct*), wysokich norm zawodowych oraz emocjonalizacji pracy. Menedżerowie sportowi z moich badań starają się właśnie stwarzać takie wrażenie: posługują się fachowymi sformułowaniami z języka biznesu, ale też z dyscypliny sportowej, w której pracują; dbają o odpowiednią fasadę (wątek ten szeroko rozwijam w dalszej części rozdziału); a także podkreślają swoją pasję i miłość do sportu, tym samym do swojej pracy. Działają w pojedynkę, kreując swoje indywidualne marki. Jeśli robią coś w grupie, to raczej projektowo (na przykład wspólny lobbying za jakimś rozwiązaniem) lub w celu wymiany doświadczeń, ale nie jest to zbyt częste. Szczegóły poszczególnych wymiarów roli znajdują się w tab.5.2 (s.170) podsumowującej główny podrozdział empiryczny, dlatego nie będę ich ponownie omawiać w tym miejscu. Wątkiem wymagającym jednak uzupełnienia o perspektywę międzynarodową, jest etyka polskich menedżerów sportowych.

Skala afery korupcyjnej w piłce nożnej, która wybuchła w 2004 roku, wzmocniona doniesieniami prasowymi o nadużyciach w innych dyscyplinach, może rodzić wrażenie, że nasze środowisko sportowe jest wyjątkowo zepsute. Przegląd literatury zagranicznej pokazuje, że Polska nie jest czarną wyspą na mapie świata. Korupcja w sporcie jest

zjawiskiem powszechnym i znanym od dawna, co oczywiście nie zmienia oceny moralnej procederu. Jednoznacznie negatywne nastawienie Polaków do korupcji w sporcie¹ może być natomiast zinterpretowane jako korzystne zaostreżenie standardów moralnych społeczeństwa. Wracając do specyfiki ról menedżerów sportowych warto mieć na uwadze, że wyzwania natury etycznej, które przed nimi stoją mają charakter bardziej uniwersalny.

Menedżerowie sportowi, podobnie do opisywanych przez Kosterę i Postulę (2011) informatyków, chronią się przed nadmiernym wpływem otoczenia na proces konstrukcji roli. Tarczą Egidy jest w tym przypadku identyczna strategia, co u informatyków, czyli odrzucanie ogólnej nazwy zawodu, tym samym utrudnianie stworzenia jego spójnej definicji. Praktycznie żaden z moich interlokutorów samodzielnie nie użył w stosunku do siebie etykiety menedżer sportowy. Wszyscy woleli posługiwać się nazwami wąskich specjalizacji i podkreślali, jak bardzo inne są ich zadania od pozostałych osób. Potrafili opowiedzieć kim jest menedżer sportowy i zgadzali się, że w ogólnospołecznym pojęciu zaliczają się do tej grupy. Niemniej jednak podkreślali, że nazwa ta nie została stworzona wewnątrz środowiska i jest zbyt ogólna, żeby można było do niej przypisać jakąś precyzyjną definicję; nie utożsamiali się z nią. Fakt faktem, że menedżerowie sportowi działają w wielu nowych obszarach; kreują potrzeby rynku i zagospodarowują nisze, które nie były dotychczas zajęte. Praktycznie każdy na własne potrzeby buduje model biznesowy, stąd praca poszczególnych osób, nawet jeśli z pozoru jest podobna, może się znacząco różnić. Jednak podkreślanie różnic i unikatowości swojej pracy jest też, abstrahując od merytorycznego uzasadnienia, sposobem obrony (świadomym lub nie) przed szufladkowaniem, czyli zewnętrzną ingerencją w granicę roli. Podobnie działa podkreślanie przez menedżerów sportowych trudności w definiowaniu kryteriów efektywności (charakterystyczne zarówno dla menedżerów związkowych, jak i niezależnych). To zachowanie także ma znamiona strategii obronnej; jest chowaniem się za mitologiczną tarczą. Ta grupowa (antygrupowa?) strategia okazuje się być skuteczna. Skoro ani nie wiadomo jaka jest definicja menedżera sportowego, a przy wszelkich próbach stworzenia takowej poszczególni przedstawiciele negują przynależność do grupy, ani nie wiadomo jak mierzyć ich efektywność, to faktycznie możliwość samodzielnego konstruowania roli jest praktycznie nieograniczona. To daje poczucie wolności i odciąża od oczekiwań społecznych, gdyż ma ono trudność w ich sformułowaniu. Patrząc z tej perspektywy menedżerowie sportowi wręcz unikają klasycznych strategii profesjonalizacji w celu ochrony własnej niezależności zawodowej.

Można natomiast zauważyć próby profesjonalizacji zawodu menedżera sportowego z zewnątrz, o którym to mechanizmie także pisała Jonnergård (2008). Wprowadzenie certyfikatów państwowych miało prawdopodobnie na celu zwiększenie kontroli nad wiedzą osób zarządzających w branży sportowej, ich liczbą i de facto pozycją społeczną. Definiowanie i prawne sankcjonowanie zajęcia menedżerów w zamyśle miało zapewnić sterowalność tą dotąd nieorganizowaną grupą. Jak wcześniej pisałam, ustawodawca wycofał się jednak w ostatnim akcie prawnym z tej praktyki. Być może jedną z przyczyn tej decyzji była trudność w zdefiniowaniu zawodu, do czego mogło przyczynić się zarówno jego zróżnicowanie, jak i opisana w poprzednim akapicie strategia. Innym powodem mogło być zupełne odrzucenie przez branżę certyfikatów – nie miały one w praktyce znaczenia, o czym szeroko pisałam wcześniej. Próba zyskania kontroli poprzez wymuszenie profesjonalizacji tym razem się nie powiodła.

¹O jego istnieniu wnioskuję z analizy prasy.

Trochę lepiej sprawdzają się certyfikaty w przypadku wąskich specjalizacji, na przykład agentów zawodników (w zależności od dyscypliny wydaje je odpowiednia federacja np. FIFA agentom piłkarskim). Zasady transferu zawodników są ściśle uregulowane, dlatego łatwiej też sformułować wymagania zawodowe w stosunku do osób, które się tym zajmują. Nie mniej jednak z wywiadów wiem, że także w tych grupach certyfikaty nie przyjęły się w pełni. Mimo prawnego obowiązku, nie wszyscy się nimi legitymują, a mimo to udaje im się funkcjonować na rynku. Poza tym certyfikat odnosi się jedynie do wycinka działań agenta, choć o kluczowym znaczeniu. Natomiast reszta zadań i roli agenta generalnie konstruowana jest przez każdego samodzielnie i ta niezależność działania jest otwarcie ceniona.

Co ciekawe, jak wynika z przywołanych w rozdziale 4 artykułów z prasy zagranicznej, w innych krajach (powoływałam się na Wielką Brytanię i Irlandię), opór wobec profesjonalizacji środowiska sportowego jest także silnie zauważalny. Menedżerowie drużyn piłkarskich unikają formalnego opisu stanowisk, podejrzliwie patrzą na kompetencje uzyskane w procesie systematycznej edukacji, przeciwstawili się próbom zewnętrznej profesjonalizacji (z powodu braku dostatecznej liczby chętnych Angielska Federacja Piłki Nożnej wycofała się z obowiązkowych programów szkoleniowych). W Wielkiej Brytanii, podobnie jak u nas, środowisko nie ułatwia też wejścia nowym osobom. Wspominana technika „kiści winogron” w rekrutacji potrzebnych pracowników, czyli bazowanie stricte na sieci kontaktów i kandydatach z polecenia, także u nas znajduje zastosowanie (patrz: typowe ścieżki kariery menedżerów sportowych). Innymi słowy, niechęć do profesjonalizacji jest cechą środowiska sportowego nie tylko w naszym kraju.

Podsumowując menedżerowie sportowi w Polsce, bardziej niż do uzyskania statusu profesji tradycyjnymi metodami, dążą do obrony przed zewnętrznymi próbami wpływu na realizację ich ról. Cenią wyżej niezależność i wolność, niż bezpieczeństwo wynikające ze stabilnej legitymizacji społecznej. Miejsce na mapie zawodowej zapewniają sobie „zachowaniem profesjonalnym”, które przez rynek wyceniane jest jako wartościowe.

6.2. „Fasada” menedżerów sportowych

Menedżerowie sportowi konstruują swoje role społeczne przy wykorzystaniu strategii, które opisałam powyżej. Przydatna do tego jest także fasada (Goffman, 2000), która pomaga w kierowaniu wrażeniami widowni. Dla przypomnienia, fasada jest stałym elementem występu; zarówno scenografią, ale też należą do niej indywidualne cechy wyglądu i styl bycia danego aktora. Fasada oddziałuje głównie w wyniku mechanizmu warunkowania symbolicznego. Rozpatrując ją jako tło dla funkcjonowania całej grupy menedżerów, jest bez wątpienia elementem kultury zawodowej. Fasada tworzona przez poszczególnych przedstawicieli jest natomiast indywidualnym narzędziem sterowania wrażeniami.

Ogółą fasada, wspólna dla wszystkich kategorii menedżerów sportowych ma, na podstawie moich obserwacji terenowych, kilka stałych elementów. Zarówno w stylu bycia, jak i ubioru obowiązuje raczej nieformalny charakter. W najbardziej oficjalnych wystąpieniach co niektórzy decydują się na sportową elegancję, ale wtedy fryzurą lub zachowaniem przełamują wrażenie powagi. Obowiązuje koleżeński, przyjazny, raczej otwarty styl komunikowania się. Dobrze jest w zachowaniu podkreślać pasję do sportu

i płynącą z tego energię. Choć różnice chociażby w używanym słownictwie, a także wadze przywiązywanej do wyglądu są wyraźne pomiędzy dyscyplinami, to wrażenie wywoływane przez menedżerów jest podobne. Biura przedstawicieli środowiska w zależności od zasobów i konkretnej roli urządzone są mniej lub bardziej skromnie, ale zawsze w nieformalnym, niezobowiązującym stylu. „Fasada” wszystkim elementami wydaje się sugerować, że sport to rozrywka i rekreacja, nawet jeśli realizowane zadania są poważne i wymagają profesjonalizmu.

Zgodnie z teorią, każdy z nas ma jakieś określone oczekiwania w stosunku do roli oraz fasady. Są one tym silniejsze im lepiej zdefiniowana społecznie jest dana rola. Nie zawsze potrafiłam sobie dobrze wyobrazić, na czym poega rola menedżerwa sportowego danego typu. Dlatego zdarzało się, że wykreowana przez nich fasada bardzo mnie zaskakiwała. Przytoczę jedną z historii pochodzącą z notatek terenowych, która dobrze pokazuje mechanizm sterowania wrażeniami.

Umówiłam się na wywiad z agentem piłkarskim w jego biurze. Ponieważ wcześniej odbyłam już wiele innych rozmów w biurach menedżerów sportowych, spodziewałam się raczej skromnego, ale miłego wnętrza, w którym panuje koleżeńska atmosfera. Moje zaskoczenie było naprawdę ogromne, kiedy pod wskazanym adresem okazał się mieścić przestronny, luksusowy penthouse. W jego centrum znajdował się wyłącznie (chyba – tyle zapadło mi w pamięci) zestaw wielkich skórzanych kanap, a na stoliku obok stał duży ekspres do kawy i kilka szklaneczek do (po?) whiskey. Na jednej z głównych ścian, ciągnącej się przez dwa poziomy, powieszone były koszulki czołowych polskich piłkarzy (w domyśle klientów mojego rozmówcy), a także kilka gigantycznych telewizorów. Zresztą przy zestawie wypoczynkowym także był duży telewizor i na każdym z nich pokazywane były transmisje z meczów piłkarskich. Całość wnętrza robiła wrażenie drogiego, luksusowego i bardzo męskiego. [...] Dopiero później zauważyłam, że na piętrze znajduje się także mała przeszklona typowo biurowa powierzchnia. Rozmówca, z którym się umówiłam otworzył mi drzwi w czarnej, głęboko rozpiętej koszuli. Jego wygląd ogólnie mówiąc wskazywał na trudy poprzedniej nocy oraz ogromną pewność siebie. Na ręce prezentował drogi zegarek². [fragment z notatek terenowych]

Fasada stworzona przez agenta, bardzo mnie zaskoczyła. Później jednak zrozumiałam, że jej forma była celowa – wrażenie, które na mnie wywarła było zgodne z zamierzeniem. Tyle, że to nie ja stanowiłam grupę docelową działań mojego rozmówcy. Prawdopodobnie piłkarze, poszukując menedżera, oceniają jego efektywność na podstawie widocznych symboli statusu. Agenci piłkarscy, jeśli mają sukcesy transferowe, dużo zarabiają. Epatując określonym typem bogactwa, takim, który imponuje tym klientom, można sterować ich wrażeniami. Nieformalny, bardzo męski styl bycia agenta także prawdopodobnie sprawdza się w kontaktach z piłkarzami (podstawowe wartości w piłce nożnej to: męskość, agresja i podkreślanie fizyczności. Patrz: Critcher, 1979). Z drugiej strony, rozmówca potrafi w rozmowie udowodnić swoje kompetencje do bycia skutecznym na rynku transferowym, czego też wymagają klienci z najwyższej półki.

²Ten wywiad był jednym z najbardziej wartościowych. Mój interlokutor okazał się, wbrew pierwszemu wrażeniu, bardzo inteligentną, profesjonalną osobą, z dużym doświadczeniem i sukcesami w branży. Już po kilku pierwszych zdaniach dopasował swój styl komunikacji do mnie i dobrze nam się rozmawiało.

Fasada więc buduje odpowiednie wrażenie i dobrze uzupełnia konstrukcję roli agenta piłkarskiego.

Zupełnie odwrotne wrażenie fasadą wywołał inny mój rozmówca. Przyjął mnie w małym, niezbyt czystym, a przede wszystkim nieogrzewanym biurze, choć był środek zimy. Niestety musiałam skorzystać z łazienki, co jeszcze przed rozpoczęciem rozmowy upewniło mnie, że klub jest w fatalnym stanie finansowo-organizacyjnym i nie ma pieniędzy na działalność operacyjną. Osobą, z którą się umówiłam okazał się starszy pan, ubrany w niemodny sweter, który całym swoim wyglądem sygnalizował, że jest prezesem społecznym jeszcze ze starych czasów; nie wyglądał, nie mówił i nie zachowywał się jak ktoś, kto mógłby z sukcesem prowadzić klub w dzisiejszej rzeczywistości rynkowej. W tej scenerii rozmowa o tym kim jest menedżer sportowy od początku była trochę groteskowa. Mechanizm warunkowania symbolicznego zasugerował mi, że znajduję się w miejscu nieprofesjonalnie zarządzanym; w schronieniu działaczy z poprzedniej epoki.

Podsumowując, fasada jest bardzo istotnym, bo niezwykle skutecznym narzędziem sterowania wrażeniami. Mechanizm warunkowania symbolicznego jest podświadomy, stąd zrozumienie w jaki sposób można nim manipulować, daje jednostkom pewną przewagę nad widownią. Trzeba mieć jednak na uwadze, że jak podkreśla Goffman, wszystkie elementy roli muszą być ze sobą spójne. Dlatego fasada nie może być tylko rodzajem obietnicy bez pokrycia, bo wcześniej czy później aktor zostanie zdemaskowany i utraci zaufanie otoczenia. Mając na uwadze dużą swobodę w kreowaniu własnej roli menedżerów sportowych, jest także do pewnego stopnia dowolność w doborze fasady. Świadomym tego przedstawicielom grupy ułatwia to steorwanie wrażeniami i sankcjonowanie pozycji na mapie zawodowej i społecznej.

6.3. Menedżer sportowy i przedsiębiorca – porównanie

Menedżerowie sportowi w zmieniającym się świecie, aby móc dostosować się do zmian i wykorzystywać szanse rynkowe, powinni działać w sposób przedsiębiorczy. Do tego potrzebne są specyficzne jednostkowe uwarunkowania określane mianem kompetencji przedsiębiorczych. Nawet bez szczegółowej analizy, usystematyzowany materiał empiryczny wskazywał, że menedżerowie sportowi wszystkich kategorii faktycznie mają więcej wspólnego z modelowymi przedsiębiorcami niż książkowymi menedżerami. Przyglądając się menedżerom sportowym w sposób bardziej metodyczny, tym bardziej utwierdziłam się w początkowym przekonaniu. Przedstawię kluczowe podobieństwa.

Menedżerowie sportowi, tak samo jak przedsiębiorcy, stale poszukują nowych szans i sposobów działania. Nawet jeśli pracują w klubie czy związku, starają się unowocześniać te organizacje, co czyni ich podobnymi do przedsiębiorców korporacyjnych. Menedżerowie niezależni zaś kształtują nowy obraz rynku sportowego, kreując miejsce dla swoich usług lub działając w niszach, które wcześniej nie były zagospodarowane. Ich codzienna praca w większości nie podlega utartym schematom; ciągle tworzą, eksperymentują i podejmują wyzwania. Jak powiedziała jedna z moich rozmówczyń „menedżerowie są Kolumbami polskiego sportu”, bo nie ma jeszcze wypracowanych procedur; map procesów realizacji większości nowych zadań wynikających z postępującej komercjalizacji sportu. Inny interlokutor opowiadał, że jego praca, szczególnie na

początku, opierała się wyłącznie na intuicyjnym działaniu, dopiero z czasem wypracował na własne potrzeby określone sposoby działania. Praca menedżera sportowego ma mniej wspólnego z administrowaniem charakterystycznym bardziej dla klasycznych menedżerów, a bardziej polega na działaniach twórczych i walce o utrzymanie się na rynku, co wymaga umiejętności krytycznej refleksji.

Motywacje rozpoczęcia działalności menedżerów sportowych pokrywają się ze stworzoną przez Cartera (2003) listą, którą przywołałam w rozdziale 4. Za najważniejsze przyczyny zachowań przedsiębiorczych menedżerowie sportowi uznają chęć samorealizacji, czyli sprawdzenia się i urzeczywistnienia swojej wizji oraz potrzebę innowacji, najczęściej rozumianą jako dostosowanie funkcjonowania podmiotów sportowych do warunków rynkowych lub wypełnienie luk powstałych w wyniku zmian otoczenia.

Nie bez znaczenia jest też chęć łączenia pasji z życiem zawodowym. Gudkova i Glinka (2011) wymieniały pasję, jako jedną z cech charakteryzujących skutecznych przedsiębiorców. W rozdziale empirycznym szeroko opisywałam, jak ważnym elementem sylwetki menedżera sportowego jest właśnie pasja i energia. Cecha ta została nawet wskazana przez jedną z rozmówczyń jako odróżniająca menedżerów sportowych od tych z innych branż.

Zestawiając kluczowe obszary wiedzy przedsiębiorców scharakteryzowane przez Cope'a (2005) z deklarowanymi przez moich rozmówców okazuje się, że są bardzo podobne. Za najważniejsze zasoby zostały uznane: dogłębna znajomość świata sportu i sieć kontaktów.

Dzięki rozwiniętej sieci kontaktów można rozpocząć funkcjonowanie w branży. Podobnie jak w teorii przedsiębiorczości, menedżerowie wskazywali na przydatność "przewodnika"; osoby wprowadzającej. W sporcie ma to duże znaczenie, szczególnie wobec zamknięcia środowiska oraz nieufności chociażby w stosunku do formalnego wykształcenia. Chociaż nazwa *who-you-know sport* pochodzi z rzeczywistości brytyjskiej, waga osobistych relacji i znajomości w polskich organizacjach sportowych także była wielokrotnie podkreślana przez moich rozmówców. W budowaniu sieci kontaktów pomaga zwyczaj otwartej komunikacji, która zachęca do zawiązywania nowych znajomości. Ta norma grupowa sprzyja więc rozwojowi własnej sieci kontaktów, o ile znajdzie się początkowy punkt zaczepienia.

Kluczowa jest praktyczna wiedza o prowadzeniu biznesu w branży oraz danej dyscyplinie sportowej. Doświadczenie cenione jest dużo bardziej niż formalne wykształcenie. Aby jednak je zdobyć, trzeba mieć możliwość rozpoczęcia gdzieś praktyki zawodowej. Tym cenniejsza jest wyjściowa sieć kontaktów, co jak pisałam tłumaczy typowe ścieżki kariery.

W celu ułatwienia sobie pracy niektórzy menedżerowie poszukują także dodatkowych źródeł wiedzy, najczęściej podpatrując praktyki z bardziej rozwiniętych rynków. Najbardziej wartościowe próbują następnie transferować i odpowiednio adaptować do lokalnych warunków. Aktywne poszukiwanie wiedzy w teorii przedsiębiorczości zaliczane jest do kompetencji poznawczych przedsiębiorców.

Działacze starego typu także profilowo bardziej przypominają, przedsiębiorców niż menedżerów, co na pierwszy rzut oka wydaje się zaskakujące. Model ich działania bardzo dobrze pasuje do opisywanej w rozdziale teoretycznym przedsiębiorczości radzieckiej. Charakteryzując rolę działaczy sportowych za czasów komunizmu, kilkakrotnie cytowałam wypowiedzi, z których wynikało, że dobry był ten, który potrafił coś załatwić, coś co klasycznymi metodami było nie do zdobycia. Mniejsze znaczenie przywią-

zywano zaś do sposobów i etycznych wymiarów takiego zachowania – liczyła się przede wszystkim końcowa skuteczność. Doceniani działacze mieli rozbudowaną sieć kontaktów i znajomości, dzięki którym forum wymiany wzajemnej było bardziej efektywne. Dysponowali umiejętnościami, które były pożądane w tamtej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Sposoby i motywacje leżące u podstawy określonych zachowań działaczy sportowych w okresie PRL opisane przeze mnie w rozdziale empirycznym, doskonale egzemplifikują teorię Rehna i Taalasa (2004). Chociaż dla Polaków przywoływana teoria może wydawać się oczywista, gdyż posiadamy rozległe doświadczenie narodowe funkcjonowania w socjalizmie, dla osób spoza naszego kręgu kulturowego może być bardzo przydatna. Pozwala bowiem zrozumieć kontekst historyczny i wpływ przeszłości na dzisiejszą postawę działaczy sportowych.

6.4. Podsumowanie dyskusji wyników

Podsumowując, zestawienie wcześniej znanych teorii z badaniami empirycznymi przyniosło ciekawe wyniki. Przede wszystkim pozwoliło w sposób systematyczny prześledzić, czy wśród menedżerów sportowych obserwowalne są procesy profesjonalizacji. Jak się okazało, strategie mające doprowadzić do uzyskania statusu profesji są bardziej charakterystyczne dla działaczy sportowych niż menedżerów. Ci drudzy dążą do uzyskania legitymizacji społecznej w inny sposób, a mianowicie poprzez stałe konfrontowanie się z rynkiem. Tym samym w swoich działaniach bardziej przypominają przedsiębiorców niż menedżerów z książkowych definicji. Porównując zaś bohaterów moich badań do międzynarodowego środowiska sportowego można zauważyć szereg podobieństw, co przypomina, że polscy menedżerowie, a także działacze sportowi są elementem szerszego systemu społecznego.

Rozdział 7

Zakończenie

W powyższej rozprawie doktorskiej analizowałam uwarunkowania kształtowania się profesji menedżerów sportowych w Polsce. Ponieważ nie było jasne, kim takie osoby są, za cel postawiłam sobie ustalenie definicji i stworzenie szczegółowego opisu roli menedżerów sportowych. Wykorzystałam do tego badania jakościowe, gdyż interesowały mnie definicje formułowane przez aktorów społecznych, a nie odgórnie sugerowane. Jako że wszystkie zawody są dynamiczne, starałam się zidentyfikować uwarunkowania, kierunki i mechanizmy zmian. Wnioski z badań osadziłam zarówno w terenie, jak i w aktualnych teoriach naukowych. Takie połączenie umożliwiło bardziej dogłębne wykorzystanie zebranego materiału w procesie wnioskowania.

Udało mi się osiągnąć zamierzone cele i odpowiedzieć na omówione we wprowadzeniu pytania badawcze. Za najważniejsze osiągnięcia mojej pracy uważam:

- Wprowadzenie kategoryzacji menedżerów sportowych - podział na menedżerów w związkach sportowych, menedżerów w klubach sportowych oraz menedżerów niezależnych. Podział ten umożliwił uporządkowanie ról zawodowych w tej niezwykle zróżnicowanej grupie oraz bardziej szczegółowe opisanie poszczególnych kategorii przy jednoczesnym utrzymaniu całościowego spojrzenia na system zawodowy polskiego sportu.
- Systematyczne opisanie różnic pomiędzy menedżerami sportowymi a działaczami.
- Zidentyfikowanie strategii profesjonalizacyjnych menedżerów sportowych i sposobów konstruowania ról.
- Metaforyczne przedstawienie bieżącej sytuacji branży sportowej, a przede wszystkim kluczowych źródeł konfliktów i przyjmowanych strategii obronnych.

Według mojej subiektywnej oceny, dla osób związanych lub chcących się związać z branżą sportową oraz tych, które interesują się procesami profesjonalizacji, niniejsza rozprawa może zostać uznana za wartościową. Wypełnia bowiem lukę pomiędzy dokonaniem naukowców wywodzących się ze sportu, a osobami związanymi z zarządzaniem. Zestawienie tych dwóch perspektyw, przy obecnych realiach rynkowych, w których muszą funkcjonować także podmioty sportowe, wydaje się być pożądane.

Praca ta oczywiście nie wyczerpała niezliczonych możliwości kolejnych badań menedżerów sportowych. Ciekawe do eksploracji wydają mi się następujące obszary badawcze, powiązane z powyższą rozprawą:

- Szczegółowe zbadanie poszczególnych kategorii menedżerów sportowych. Moja praca miała charakter bardziej ogólny; zaproponowałam pewne ramy teoretyczne, które jednak wymagają głębszych badań.
- Porównanie roli społecznej konkretnej specjalizacji sportowej np. agenta piłkarskiego w różnych krajach.
- Analiza skuteczności strategii poszczególnych związków sportowych.
- Przyczyny dominacji mężczyzn w zarządzaniu podmiotami sportowymi w Polsce (w ramach *gender studies*).
- Porównanie środowiska sportowego i artystycznego (pasja i emocjonalizacja pracy jako kluczowe elementy sukcesu).

Bibliografia

- [1] Amis J., Slack T., Berrett T. (1995). The structural antecedents of conflict in voluntary sport organizations. *Leisure Studies*, 14(1), 1-16.
- [2] Australian Sports Commission, (2005). *Governing sport: the role of the board, a good practice guide for sporting organizations*. Canberra, Australia: Australian Sports Commission.
- [3] Babbie E., (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa, PWN.
- [4] Bannenberg B., Schauensteiner W., (2004). *Korruption in Deutschland. Portrait einer Wachstumsbranche* [Corruption in Germany. Portrait of a growth sector]. Munchen:Beck.
- [5] Bauer H.H., Stokburger-Sauer N.E., Exler S., (2008). Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, 22, 205-226.
- [6] Beech J., Chadwick S. (2004). *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson Education.
- [7] Berger P., Luckmann T. (1966/1983). *Społeczne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa: PIW.
- [8] Bridgewater S. (2006). *An analysis of football management trends 1992-2005 in all four divisions*. Warwick: Warwick University Business School.
- [9] Brooks A., (2002). Can non-profit management help answer public management "Big questions"? *Public Administration Review*, 62(3), 259-266.
- [10] Burrage M., Torstendahl R. (ed.)(1990). *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*. London, New Dehli: SAGE Publications.
- [11] Burrell G., Morgan, G. (1979/1994). *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Heineman Educational Books / Arena.
- [12] Cashmore E. (2005). *Making sense of sports* (4th ed.), London, NY: Routledge.
- [13] Cameron K.S. (1984). The effectiveness of ineffectiveness. W: Staw, Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, 6, 235-285.

- [14] Cameron K.S. (1986). Effectiveness as a paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.
- [15] Carter N., (2006). *The football manager: A history*. London: Routledge.
- [16] Chalip L., (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20, 1-21.
- [17] Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa, PWN.
- [18] Chelladurai P., (1987). Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1, 37-47.
- [19] Chesterfield G., Potrac P., Jones R. (2010). „Studentship” and „impression management” an advanced soccer coach education award. *Sport, Education and Society*, vol.15, no.3, 299-314.
- [20] Chrostowski A., Jemielniak D. (2011). *Skutecznie doradztwo strategiczne. Metoda Action Research w praktyce*. Warszawa: Poltext.
- [21] Clarkson M.B.E., (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- [22] Correia A. (2012). *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Rozwijanie europejskiego wymiaru sportu”, COM(2011) 12 wersja ostateczna ,(2012/C 24/23), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej*.
- [23] Critcher C., (1979). Football since the war, w: Clarke C., Critcher C., Johnson R. (ed.), *Working class culture: Studies in history and theory*. London: Hutchinson.
- [24] Crozier M., Friedberg E. (1982). *Człowiek i system*. Warszawa: PWE.
- [25] Cuskelly G. (1995). The influence of committee on the organizational commitment of volunteer administrators in sport. *Journal of Sport Behaviour*, 18, 254-269.
- [26] Cuskelly G., Hoyer R., Darcy S. (2007). Volunteer management practices and volunteer retention :A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163.
- [27] Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji*. Warszawa: Poltext.
- [28] Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- [29] Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A cultural perspective*. Newbury Park-London-New Delhi: SAGE.
- [30] De Knop P. Van Hoecke J., De Bosscher V., (2004). Quality Management in Sport Clubs. *Journal of Sport Management*, 7, 57-77.

- [31] Denzin, N.K., Lincoln Y.S. (2010). *Metody Badań Jakościowych*. Tom 1. Warszawa: PWN.
- [32] Doktor, K. (2005). *Zarys socjologii zarządzania sportem*. Warszawa: PKMS.
- [33] Duke V., (2002). Local tradition versus globalization: resistance to the McDonaldisation and Disneyisation of professional football in England. *Football Studies*, 1, 5-23.
- [34] Ferkins K., Shilbury D., McDonald G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance. *Research Sport Management Review*, 8, 195-225.
- [35] Football Governance Research Centre (FGRC)(2005). *The state of the game: the corporate governance of football clubs 2005*. Research paper 2005(3). Football Governance Research Centre, Birkbeck, University of London.
- [36] Fuller J., Barnett T., Hester K., Relyea C, (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Social Psychology*, 143, 789-791.
- [37] Garfinkel, H. (2007). *Studia z etnometodologii*. Warszawa,:PWN.
- [38] Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [39] Glaser B., Strauss A.L. (2009/1967). *Odkrywanie Teorii Ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: NOMOS.
- [40] Glinka B. (2000). *Společne i kulturowe aspekty zmian organizacyjnych*. Wydział Zarządzania UW, praca doktorska, niepublikowana.
- [41] Glinka B., Gudkova S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- [42] Gudkova S. (2008). *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne sp. zo.o.
- [43] Goffman E. (1959/2011). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Aletheia.
- [44] Gratton Ch., Jones I. (2010). *Research methods for sports studies* (2nd ed.), London, NY: Routledge.
- [45] Gulan U. (2011). Kształcenie menedżerów sportowych - dylematy i wyzwania. *Sympozja i Konferencje KKMU*, 6, 849-856.
- [46] Gulan U. (2010). Użyteczność głównych modeli badania efektywności do oceny polskich klubów sportowych. *Studia i Materiały WZUW*, 11, 39-46.
- [47] Handwerker P.W. (2002). *Quick Ethnography. A Guide to Rapid Multi-Method Research*, Walnut Creek (CA): AltaMira Press.

- [48] Heinemann K. (ed.)(1999). *Sport clubs in various European countries*. Scharndorf: Hofmann verlag.
- [49] Hensel P., Glinka B. (2012) (w druku), w: Jemielniak D. (red.) *Metodologia Jakościowa*. Warszawa: PWN .
- [50] Herman R.D., Renz D.O. (1997). Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 185-206.
- [51] Herzig, M. (2005). *Wstęp do psychologii zarządzania sportem*. Warszawa: PKMS.
- [52] Hoye R. (2007). Commitment, involvement and performance of voluntary sport organization board members. *European Sport Management Quarterly*, 7(1), 109-121.
- [53] Hoye R., Smith A., Nicholson M., Steward B., Westerbeek H. (2008). *Sport management*. Butterworth-Heinemann.
- [54] Hoye R., Cuskelly G. (2004). Board member selection, orientation and evaluation: implications for board performance in member-benefit voluntary sport organizations. *Third Sector Review*, 10(1), 77-100.
- [55] Hoye R., Cuskelly G. (2003b). Board power and performance within voluntary sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 3(2), 103-119.
- [56] Inglis S., (1985). *Soccer in the dock. A history of British Football Scandals 1900 to 1965*. London: Willow.
- [57] Jemielniak D. (2005). Kultura: zawody i profesje. *Prace i materiały ISM SGH*, 32, 7-22.
- [58] Jonnergard K. (2008). The Witchcraft of Professionalism: The Attractiveness of Ideal Types of Professions w: Kostera M. (red.)(2008) *Organizational Olympians. Heroes and Heroines of Organizational Myths*, NY: Palgrave Macmillan.
- [59] Kelly S., (2008). Understanding the Role of the Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 399-419.
- [60] Kikulis L. M., (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 293-320.
- [61] Kistner T., Weinreich J., (1996). *Muskelspiele. Ein Abgesang auf Olympia* [Muscle games. A swan song for the Olympics]. Berlin: Rowohlt.
- [62] Klisiński J. (2000). *Profesjonalizacja i profesjonalści w zarządzaniu sportem*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- [63] Konecki K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.

- [64] Kostera M., Postuła A. (2011). Holding up the Aegis: On the Construction of Social Roles by Polish IT-professionals and the Change in Agency. *Tamara Journal of Critical Organizational Inquiry*, 9(1-2), 75-84.
- [65] Kostera M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Kraków: Wolters Kluwer.
- [66] Kostera M. (red.) (2010). *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: WAiP.
- [67] Kostera M. (red.) (2007). *Kultura organizacji: Etnografie polskich firm*. Gdańsk: GWP.
- [68] Kostera M. (2005). *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- [69] Kostera M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- [70] Koźmiński A., Zawislak A. (1979). *Pewność i gra*. Warszawa: PWE.
- [71] Łasiński G., (2003). *Sprawność zarządzania organizacją sportową*. Wrocław: AWF Wrocław.
- [72] Maennig W. (2005). Corruption in International Sports and Sport Management: Forms, Tendencies, Extent and Countermeasures. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 187-225.
- [73] Maennig W. (2002). On the economics of doping and corruption in international sports. *Journal of Sports Economics*, 4, 61-89.
- [74] Magee J.D., (1998). *International labour migration in English league football*. Niepublikowana rozprawa doktorska, University of Brighton.
- [75] Mahony D.F., (2008). No One Can Whistle a Symphony: Working Together For Sport Management Future. *Journal of Sport Management*, 22, 1-10.
- [76] Mahony D.F., Mondello M., Hums M.A., Judd M.R., (2004). Are sport management doctoral programs meeting the needs of the faculty job market? Observations for today and the future. *Journal of Sport Management*, 18, 91-110.
- [77] Malmisur M.C., (1982). Say it aint so, Joe - sociology of knowledge analysis of the Black Sox scandal. *Journal of Sport Behaviour*, 5(1), 2-11.
- [78] Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science* 18(2), 97 -110.
- [79] Mintzberg H. (1983). *Power In and Aroung Organizations*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall Business Publishing.
- [80] Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [81] Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). Toward a theory of a stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.

- [82] Morgan G., (2008). *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN.
- [83] Murphy P., (2002). The Dutch approach to club management: Three contrasting clubs with similar ethos w: *Soccer Review*, Leicester: Facilitated by the Professional Footballers Association.
- [84] Nichols G., Ojala E., (2009). Understanding the Management of Sport Events Volunteers Through Psychological Contract Theory. *Voluntas*, 20, 369-387.
- [85] Nowak S., (2007). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: PWN.
- [86] Panfil R., (2005). *Zarządzanie produktem klubu sportowego*. Warszawa, Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie.
- [87] Papadimitriou D., (1999). Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies. *European Journal for Sport Management*, 6, 78-103.
- [88] Parent M.M., Slack T. (red.) (2007). *International Perspectives on the Management of Sport*. London: Elsevier.
- [89] Parker A., (2000). Training for "glory", schooling for "failure"? English professional football traineeship and educational provision. *Journal of Education and Work*, 13, 61-76.
- [90] Parkhouse B.L. (2001). *The management of sport. Its foundation and application* (3rd ed.), NY: McGraw-Hill Higher Education.
- [91] Parks J.B., Quarterman J., Thibault L., (2007). *Contemporary Sport Management* (3rd ed.), Human Kinetics.
- [92] Penn R., (2002). The management of a football club: A case study of Blackburn Rovers FC w: *Soccer Review*, Leicester: Facilitated by the Professional Footballers Association.
- [93] Perechuda, K.(red.) (1999). *Zarządzanie firmą sportową*. Wrocław: Leopoldinum.
- [94] Perry B., Davies G., (1997). *The process of management: The case of the football manager*. Working paper nr WP 002/00, University of Wolverhampton Business School.
- [95] Postuła A. (2009). *Informatycy i organizacje*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- [96] Preston J.B., Brown W.A. (2004). Commitment and performance of non-profit board members. *Non-profit Management and Leadership*, 15(2), 221-238.
- [97] Rehn A., Taalas S. (2004). „Znakomstva i Svyazi” (Acquaintances and connections) – Blat, The Soviet Union, and mundane entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 235-250.
- [98] Rowe D. (2004). *Critical Readings: Sport, Culture and the Media*. Maidenhead: Open University Press.

- [99] Ryba B. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo – rekreacyjnymi*. Wydanie II, Warszawa: PKMS.
- [100] Ryba B. (2004). Sprawność zarządcza w systemie polskiego sportu. *Sport Wyuczynowy*, 7-8, 89-95.
- [101] Ryba, B. (red.) (1999). *O umiejętnościach i osobowościach menedżera sportu, jego publicznym wizerunku oraz ceremoniale sportowym*. Warszawa: Wydawnictwo PKMS.
- [102] Sack A.L. (1991). The underground economy of college football. *Sociology of Sport Journal*, 8(1), 1-15.
- [103] Sawicki, W. (2009). *Prawo w sporcie – wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wydawnictwa Polskiej Federacji Sportu Młodzieży.
- [104] Schulz J., (2005). Paid Staff in Voluntary Sporting Organizations. Do they help or hinder? w: Nichols G., Collins M. (red.), *Volunteers in Sport Clubs*. Eastbourne, UK: Leisure Studies Association.
- [105] Silverman D., (2009). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: PWN.
- [106] Skinner J., Edwards A. (2009). *Qualitative research in sports management*. Oxford: Elsevier.
- [107] Skinner J., Gilbert K., Edwards A. (2002). *Extending the Boundaries: Theoretical Frameworks for Research in Sports Management*. Champaign (IL), Common Ground Publishing.
- [108] Skinner J., Stewart B., Edwards A. (1999). Amateurism to Professionalism: Modelling Organizational Change in Sporting Organizations. *Sport Management Review*, 2, 173-192.
- [109] Skinner J., Zakus D.H., Edwards A. (2008). Nations and Ethnicities. Coming in from the Margins: ethnicity, community support and the rebranding of Australian soccer. *Soccer and Society*, vol.9. no. 8, 394-404.
- [110] Slack T., Parent M.M., (2006). *Understanding Sport Organizations* (2nd ed.), Human Kinetics.
- [111] Soares J., Correia A., Rosado A. (2010). Political Factors in the Decision – making Process in Voluntary Sports Associations. *European Sport Management Quarterly*, 10(1), 5-29.
- [112] Starakiewicz U., (2006). *Polityka w organizacji*. Praca magisterska napisana na WZ UW, niepublikowana.
- [113] Steen-Johnsen K. (2008). Networks and the Organization of Identity: The Case of Norwegian Snowboarding. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 337-358.

- [114] Steen-Johnsen K., Vidar Hanstad D. (2008). Change and Power in Complex Democratic Organizations. The Case of Norwegian Elite Sports. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 123-143.
- [115] Stephens R.D., Dawley D.D., Stephens D.B. (2004). Commitment on the board: a model of volunteer directors' levels of organizational commitment and self-reported performance. *Journal of Managerial Studies*, 16, 483-504,
- [116] Stosik A., Morawski M.(2009). *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*. Wrocław: Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu.
- [117] Tan, J. (2010). Grounded Theory in practice: issues and discussion for new qualitative researchers. *Journal of Documentation*, 66(1), s. 93-112.
- [118] Taylor T., McGraw P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations. *Sport Management Review*, 9, 229-251.
- [119] Thiel A., Mayer J., (2009). Characteristics of Voluntary Sport Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81-98.
- [120] Tomlinson A. (ed.) (2007). *The sport studies reader*. London, NY: Routledge.
- [121] Trice H.M., (1993). *Occupational Subcultures in the Workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.
- [122] Ustawa o sporcie z dnia 25 czerwca 2010.
- [123] Van Maanen, J. (2010). A Song for My Supper: More Tales of the Field. *Organizational Research Methods*, 13(2).
- [124] Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University Of Chicago Press.
- [125] Van Maanen J. (red.)(1997). *Organizational Careers: Some New Perspectives*. London: John Wiley and Sons.
- [126] Wartecki A. (2008). *Zarządzanie organizacjami sportowymi*. Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu.
- [127] Weber M., (1964). *The theory of social and economic organization*. Toronto: Free Press.
- [128] Westerbeek H., Smith A. (2003). *Sport Business in the Global Marketplace*. Hampshire, NY: Palgrave Macmillan.
- [129] Wochna K. (2009). *Korupcja w sporcie w świetle polskiej prasy*. Niepublikowana praca magisterska. AWF Poznań.
- [130] Zakus D., H., Skinner J. (2008). Modelling Organizational Change in the International Olympic Committee. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 421-442.

Bibliografia artykułów prasowych

- [1] Błoński R. (2011) „Jak PZPN ocieplacza szukał”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.sport.pl/euro2012/2029020,109077,9827174.html>
- [2] Bobakowski M. (2008) „Działacz sportowy – niezła fucha”, pobrane 1.03.2012, <http://www.sportfan.pl/artykul/2006/dzialacz-sportowy-niezla-fucha-wideo>
- [3] Cegliński Ł. (2008) „Dokąd jedzie Kubica? Menedżer polaka: - Nie komentuje”, pobrane 1.03.2012, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,5183743.html>
- [4] Drugastronamedalu.salon24 (2012) „Lato and Kręcina vs Mucha, a więc beton vs minister-świeżak”, pobrano: 21.03.2012, <http://drugastronamedalu.salon24.pl/367937,lato-krecina-vs-mucha-a-wiec-beton-vs-minister-swiezak>
- [5] Drugastronamedalu.salon24 (2011) „PZPN + afera taśmowa = Lato zostaje, Kręcina na aucie”, pobrane: 1.03.2012, <http://drugastronamedalu.salon24.pl/369125,pzpn-afera-tasmowa-lato-zostaje-krecina-na-aucie>
- [6] Gazeta.pl (2009) „Działacz PZPN grozi samobójstwem”, pobrane 1.03.2012, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,6179270.html>
- [7] Gazeta.pl (2007) „Działacz sportowy przed sąd”, pobrane 1.03.2012, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,4074952.html>
- [8] Gazeta.pl (2006) „Sławomir Wojtulewski, lekarz i działacz sportowy, został przewodniczącym Rady Sportu w Bielsku-Białej”, pobrane 1.03.2012, <http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35024,3111905.html>
- [9] Gazeta Prawna (2008) „Zamiast działacza – menedżer”, pobrane: 1.03.2012, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,5639399.html>
- [10] Kołakowski J. (2008) „Futbol i... rajd Paryż Dakar”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.weszlo.com/blog/9>
- [11] Kołakowski J. (2008) „Menedżerowie poważni inaczej”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.weszlo.com/blog/9>
- [12] Kołakowski J. (2008) „Piłka nożna to nie jest wyspa zła”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.weszlo.com/blog/9>

- [13] Kołakowski J. (2008) „Zawód – menedżer”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.weszlo.com/blog/9>
- [14] Kopeć D. (2007) „Działacz Widzewa zatrzymany w sprawie korupcji”, pobrane: 1.03.2012, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/2029020,114873,4716573.html>
- [15] Koźmiński M. (2009) „Na szczycie potrzebni menedżerowie, nie towarzysze”, pobrane: 1.03.2012, <http://pilka-nozna.przegladsportowy.pl/Debata-o-problemach-polskiej-pilki-Glos-Marka-Kozminkiego,artykul,61515,1,922.html>
- [16] Opryszek Sz. (2011) „W co menedżer ubierze siostry Radwańskie?”, pobrane: 1.03.2012, http://www.sport.pl/celebrities/1,83535,9424316,W_co_menedzer_ubierze_siostry_Radwanskie_.html
- [17] Ostafiński D. (2011) „Prezes od zawsze”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Inne-dyscypliny-Prezes-od-zawsze,artykul,102037,1,286.html>
- [18] Ostafiński D. (2010) „Alfabet Gaszczyńskiego”, pobrane: 1.03.2012, <http://zuzel.przegladsportowy.pl/zuzel/Tomasz-Gaszynski-menedzer-Tomasza-Golloba-i-jego-alfabet,artykul,79764,1,281.html>
- [19] Przegladsportowy.pl (2012) „Bonin będzie grać za grosze”, pobrane: 1.03.2012, <http://lks-lodz.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna-LKS-Bonin-bedzie-grac-za-grosze,artykul,129237,1,722.html>
- [20] Przegladsportowy.pl (2012) „Kotorowski: Lech musi w końcu odpalić”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/-Kotorowski-Lech-musi-w-koncu-odpalic,artykul-z-wydania,130883.html>
- [21] Przegladsportowy.pl (2012) „Lukas Killar: dyrektor sportowy. Czech dyrektorem sportowym Polonii”, pobrane: 1.03.2012, <http://1-liga.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna-Polonia-Bytom-Lukas-Killar-dyrektor-sportowy,artykul,128715,2,724.html>
- [22] Przegladsportowy.pl (2012) „ŁKS testuje bez końca”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/-LKS-testuje-bez-konca,artykul-z-wydania,129838.html>
- [23] Przegladsportowy.pl (2012) „Prezes związku badmintonu: Poraziła mnie skala nieprawidłowości”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Inne-dyscypliny-Prezes-zwiazku-badmintonu-Porazila-mnie-skala-nieprawidlowosci,artykul,130404,1,476.html>

- [24] Przegladsportowy.pl (2011) „Gdzie trafi Grosicki? Trzy kluby w kolejce”, pobrane: 1.03. 2012, <http://jagiellonia.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna/Transfery-Jagiellonia-Bialystok-Kamil-Grosicki-odejdzie-w-styczniu-z-Jagiellonia-artykul,95991,1,718.html>
- [25] Przegladsportowy.pl (2011) „Menedżer Kubicy: ”Przez pierwsze trzy miesiące nie było kolorowo”, pobrane: 1.03.2012, <http://f1.przegladsportowy.pl/Formula-1-Daniele-Morelli-Menedzer-Roberta-Kubicy,artykul,110391,1,474.html>
- [26] Przegladsportowy.pl (2011) „Powietkin - Holyfield: Menedżer Powietkina dementuje”, pobrane: 1.03.2012, <http://boks.przegladsportowy.pl/Boks/Powietkin-Holyfield-Menedzer-Powietkina-dementuje,artykul,117263,1,290.html>
- [27] Przegladsportowy.pl (2011) „Sławomir Peszko ma kłopoty z przedłużeniem umowy z FC Koeln”, pobrane: 1.03.2012, <http://pilka-nozna.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna/Slawomir-Peszko-ma-klopoty-z-przedluzenie-umowy-z-FC-Koeln,artykul,108435,1,379.html>
- [28] Przegladsportowy.pl (2011) „Ubezpieczenie Gortata. Agent Gortata zgłasza zastrzeżenia”, pobrane: 1.03.2012, <http://koszykowka.przegladsportowy.pl/Koszykowka/Ubezpieczenie-Gortata-Agent-Gortata-zglasza-zastrzezenia,artykul,114591,1,866.htm>
- [29] Przegladsportowy.pl (2011) „Wioślarstwo. Piękny jubileusz Gopła Kruszwica”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Sporty-wodne-Wioslarstwo-Piekny-jubileusz-Gopla-Kruszwica,artykul,123789,1,962.html>
- [30] Przegladsportowy.pl (2011) „W Kielcach bez goli i bez emocji”, pobrane: 1.03.2012, <http://cracovia.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna/Korona-Kielce-Carcovia-0-0,artykul,124640,1,714.html>
- [31] Przegladsportowy.pl (2011) „Żużel: Ostatnie transfery, czyli domykanie składu”, pobrane: 1.03.2012, <http://zuzel.przegladsportowy.pl/zuzel/zuzel-Falubaz-chce-lagute,artykul,122844,1,984.html>
- [32] Przegladsportowy.pl (2010) „Niespodziewany paraliż Polskiego Związku Taekwondo Olimpijskiego”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Sporty-walki-Niespodziewany-paraliz-Polskiego-Zwiazku-Taekwondo-Olimpijskiego,artykul,90062,1,994.html>
- [33] Przegladsportowy.pl (2010) „Kwaśniewski i Drzewiecki ciągną do sportu”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Inne-dyscypliny-Kwasniewski-Drzewiecki-i-Giersz-kandydatami-na-prezesa-PKOl,artykul,84516,1,307.html>

- [34] Radzki Sz. (2010) „Menedżer przez Facebook szuka pracy koszykarzom”, pobrane: 1.03.2012, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,7994477,Menedzer_przez_Facebook_szuka_pracy_koszykarzom.html
- [35] Romaniuk R. (2011) „PZPN. Po orzełku afera taśmowa”, pobrane: 1.03.2012, <http://pilka-nozna.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna/Grzegorz-Lato-prezes-PZPN-oskarzany-o-korupcje,artykul,124055,1,279.html>
- [36] Rzekanowski M. (2006) „Zawód: menedżer sportowy”, 1.03.2012, <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,73343,3574646.html>
- [37] Rzekanowski P. (2009) „Unibax i Falubaz: prezes, czyli menedżer”, pobrane 1.03.2012, http://torun.gazeta.pl/torun/1,35583,7179624,Unibax_i_Falubaz__prezes__czyli_menedzer.html
- [38] Sowiński W. (2012) „PZHL szuka prezesa. Walka o władzę w polskim hokeju”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/-Prezes-wystap-,artykul-z-wydania,130937.html>
- [39] Sport.pl (2011) „Były prezes i działacz ligowych klubów usłyszał wyrok za korupcję”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.sport.pl/sport-slask/2029020,121861,10828619.html>
- [40] Sport.pl (2011) „PZPN. Pijany Kręcina wyrzucony z samolotu”, pobrano: 1.03.2012, <http://www.sport.pl/pilka/2029020,95644,10105536.html>
- [41] Sport.pl (2011) „Zmarł Witold Kirkor - lekkoatleta, działacz, sędzia”, pobrano: 1.03.2012, <http://www.sport.pl/lekkoatletyka/2029020,64989,10730506.html>
- [42] Sport.pl (2010) „Boks. Rozmowa z Adamem Kusiolem. Zawód działacz”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.sport.pl/boks/2029020,64992,8733068.html>
- [43] Sport.pl (2010) „Kolarstwo. Andrzej Piątek dyrektorem sportowym zadłużonego związku kolarskiego?”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.sport.pl/kolarstwo/2029020,64993,7768262.html>
- [44] Sport.pl (2009) „Zatrzymano b. Dyrektora sportowego Górnika Polkowice”, pobrano 1.03.2012, <http://www.sport.pl/pilka/2029020,95642,6420852.html>
- [45] Sport.pl (2009) „Vancouver 2010. Justyna Kowalczyk wygrywa w sprincie, a działacz zabrania startu w igrzyskach”, pobrane: 1.03.2012, http://www.sport.pl/vancouver2010/1,102317,7318664,Vancouver_2010__Justyna_Kowalczyk_wygrywa_w_sprincie_.htm
- [46] Stolarczyk M. (2009) „Jeden dzień pracy piłkarskiego menedżera”, pobrane: 1.03.2012, http://terazpasy.pl/Publicystyka/artykuly_prasowe/jeden_dzien_pracy_pilkarskiego_menedzera

- [47] Stolarczyk M. (2008) „Zagłębie Lubin zdegradowane”, pobrane: 1.03.2012, http://terazpasy.pl/Pilka-nozna/Aktualnosci/zaglebie_lubin_zdegradowane2
- [48] Tomasik A. (2011) „Kogo boli okrzyk: ”jeb... PZPN!”? Działacz piłkarski wytłumaczy”, pobrane: 1.03.2011, <http://gorzow.gazeta.pl/gorzow/2029020,52444,10775812.html>
- [49] Ufel L. (2010) „Judo: Walka Mistrzów”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Sporty-walki-JUDO-nadzwyczajny-kongres-zwiazku-,artykul,70940,1,993.html>
- [50] Ufel L. (2008) „W obronie ciepłych posadek”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Inne-dyscypliny-W-obronie-cieplych-posadek,artykul,34401,1,307.html>
- [51] Wolnicki K. (2011) „Dziennikarz „PS” na spowiedzi u Mai Włoszczowskiej”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/90-lat-PS-Kamil-Wolnicki-na-spowiedzi-u-Mai-Wloszczowskiej,artykul,107953,1,1012.html>
- [52] Wolnicki K. (2011) „Polka w reprezentacji Niemiec. Przez działaczy”, pobrane: 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Sporty-zimowe-Paulina-Ligocka-w-barwach-Niemiec,artykul,114102,1,388.html>
- [53] Wolnicki K. (2010) „Działacz sobie radzi”, pobrane 1.03.2012, <http://www.przegladsportowy.pl/Igrzyska-olimpijskie/Dzialacz-sobie-radzi,artykul,69798,1,896.html>
- [54] Wolnicki K. (2010) „Wojciech Walkiewicz nadal ma poparcie działaczy PZKol. Długi i prokuratorskie zarzuty a prezes ma się dobrze”, pobrane: 1.03.2012, <http://kolarstwo.przegladsportowy.pl/Kolarstwo/Wojciech-Walkiewicz-nadal-ma-poparcie-dzialaczy-PZKol-,artykul,67210,1,974.html>
- [55] Wp.pl (2010) „Giersz: Wydatki na sport będą rekordowe”, pobrane: 1.03.2012, <http://sport.wp.pl/kat,37154,title,Giersz-wydatki-na-sport-beda-rekordowe,wid,12043489,wiadomosc.html?ticaid=1e52c>
- [56] ZCzuba.pl (2008) „Menedżer Citko załatwiłby piłkarzowi Citce grę w Liverpoolu”, pobrane: 1.03.2012, http://www.zczuba.pl/zczuba/1,90957,6029291,Menedzer_Citko_zalatwilby_pilkarzowi_Citce_gre_w_Liverpoolu.html
- [57] Żytnicki P. (2010) „Jak sportowi działacze ziemię sprzedawali”, pobrane: 1.03.2012, <http://poznan.gazeta.pl/poznan/2029020,36037,8009249.html>